



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EXPANSIÓN DE LA CADENA
DE RESTAURANTES WOK 2013-2017”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Sr. Edgar Raúl Aparicio Zavaleta
Sr. José Guillermo Jaramillo Alvarado
Sr. Juan José Véliz Alférez**

Asesor: Profesor Martín Carlos Otiniano Carbonell

2017

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias por el apoyo incondicional y comprensión brindada durante todo el tiempo necesario para elaborar la presente investigación.

Agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de seguir avanzando profesionalmente; a nuestro asesor, Dr. Martín Carlos Otiniano Carbonell, por todo el apoyo brindado; y a todos nuestros maestros que de una u otra forma aportaron con sus conocimientos y experiencias personales para terminar con éxito nuestra investigación.

Resumen ejecutivo

El Perú es un importante destino en el mundo de la gastronomía, siendo un ejemplo de fusión de diversas tendencias culturales como la andina, costeña, oriental, italiana y moderna. No obstante, el desarrollo gastronómico no es algo exclusivo del Perú sino una tendencia a nivel global, potenciada por el desarrollo de las tecnologías de la información y la globalización. Es por ello que la aparición de nuevos emprendedores con innovadoras formas de desarrollo del negocio de la gastronomía se puede apreciar en diferentes lugares del mundo y en lugares no tan lejanos como en la misma Latinoamérica. En Colombia se tiene el caso del famoso restaurante Wok del conocido chef Benjamín Mauricio Villegas.

El restaurante Wok es todo un caso de estudio que será desarrollado y evaluado en el presente documento, no solo por lo innovador de la estructura del negocio en un sector tan competitivo como es el negocio de restaurantes, sino por ser una alternativa que mantiene integrado un mensaje de sostenibilidad con el medio ambiente sin ser necesariamente oneroso. Además, su carta presenta un elemento atractivo que es el pescado, el cual no tiene mucho consumo en Colombia.

La empresa Wok, cuya real razón social es Kao Lao S.A., para el año 2012 contaba con diez locales en la ciudad de Bogotá, manteniendo un crecimiento sostenible y orgánico sin requerir de endeudamiento, manteniendo márgenes de utilidad en crecimiento progresivo pasando de una utilidad neta de 581 millones de pesos en el 2010 a 2.013 millones de pesos en el 2012.

No obstante estos resultados positivos, la empresa debe evaluar una nueva estrategia que le permita crecer diversificando su mercado en puntos geográficos distintos al de Bogotá, siendo las posibles opciones para esa expansión las ciudades de Medellín, Cali, Cartagena o Barranquilla. Por ello, luego de evaluar la posibilidad de crecimiento fuera se consideró que una opción para iniciar dicha expansión sería Medellín, tomando en cuenta su posición como segunda ciudad de Colombia tanto a nivel demográfico como económico.

Así, se planteó para Wok el siguiente plan de crecimiento en la ciudad de Medellín:

Tabla 1. Crecimiento proyectado en número de locales de Wok

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Locales en Bogotá	10	11	12	13	14	15
Locales en Medellín	0	2	2	2	3	3
Total de locales	10	13	14	15	17	18

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El crecimiento planteado de acuerdo a la evaluación realizada es posible de materializarse pero implica cambiar una de las políticas estratégicas establecidas por la compañía, que es crecer orgánicamente sin presentar endeudamiento.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
 Resumen ejecutivo.....	 iv
 Capítulo I. Situación de Wok	 1
1. Antecedentes	1
2. Problemática	1
 Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	 3
1. Análisis del macro entorno (PESTEL) – año 2012.....	3
1.1 Entorno político	3
1.2 Entorno económico.....	4
1.3 Entorno social.....	6
1.4 Entorno tecnológico.....	7
1.5 Entorno ecológico.....	8
1.6 entorno legal	9
2. Análisis del micro entorno	10
2.1 Identificación, características y evolución del sector	10
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	11
2.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras.....	11
2.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores	13
2.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos	13
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores	14
2.2.5 Poder de negociación de los consumidores	15
2.2.6 Análisis global de microentorno	16
3. Matriz EFE	16
 Capítulo III. Análisis interno	 17
1. Aspectos generales.....	17
2. Perfil del modelo de negocio	17
3. Análisis de la cadena de valor.....	18

3.1 Actividades de apoyo.....	18
3.1.1 Infraestructura.....	18
3.1.2 Recursos humanos	19
3.1.3 Desarrollo tecnológico.....	19
3.1.4 Abastecimiento	19
3.2 Actividades Primarias.....	19
3.2.1 Logística interna	19
3.2.2 Operaciones	19
3.2.3 Logística de salida	20
3.2.4 Marketing y ventas.....	20
4. Matriz VRIO	20
5. Matriz EFI.....	21
6. Determinación de la ventaja competitiva.....	21
 Capítulo IV. Dimensionamiento del mercado y la demanda.....	22
1. Clientes – segmento objetivo.....	26
1.1 Mercado objetivo.....	27
2. Mercados – barreras de entrada.....	29
3. La competencia.....	29
4. Los precios.....	29
5. Las características del servicio	30
6. Conclusión del análisis	30
 Capítulo V. Análisis de la misión, visión, valores y planeamiento estratégico	31
1. Misión	31
2. Visión.....	31
3. Valores	31
4. Estrategia general.....	32
5. Balance Score Card (BSC).....	33
6. Formulación de estrategias	33
6.1 Matriz FODA.....	33
6.2 Análisis de FODA Cruzado	33
6.3 Análisis de matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	34

Capítulo VI. Plan funcional de marketing	38
1. Objetivos	38
2. Estrategia de segmentación	39
2.1 Segmentación geográfica	39
2.2 Segmentación demográfica	39
2.3 Segmentación psicográfica	39
2.4 Segmentación conductual	39
3. Estrategia de posicionamiento	40
4. Estrategia de crecimiento	41
5. Mix de marketing	41
5.1 Estrategia producto	42
5.2 Estrategia precio	42
5.3 Estrategia plaza	43
5.4 Estrategia de promoción	44
5.5 Estrategia de personas	45
5.6 Estrategia sobre infraestructura física	45
5.7 Estrategia de procesos	45
6. Presupuesto de marketing	46
 Capítulo VII. Plan funcional de operaciones	 47
1. Objetivos	47
2. Procesos	47
3. Medidas a tomar del plan de operaciones	50
4. Presupuesto	51
 Capítulo VIII. Plan funcional de responsabilidad social	 52
1. Objetivos	52
2. Medidas a tomar de responsabilidad social	52
3. Presupuesto	53
 Capítulo IX. Plan funcional de recursos humanos	 54
1. Objetivos	54
2. Prácticas de gestión del talento	55
2.1 Reclutamiento	55
2.2 Selección	56

2.3 Capacitación	56
2.4 Evaluación y desempeño	57
2.5 Compensación	57
3. Presupuesto	57
 Capítulo X. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	 58
1. Objetivos	58
2. Evaluación financiera.....	59
3. Parámetros de la proyección	60
4. Evaluación financiera.....	61
5. Análisis del flujo incremental	65
 Conclusiones y recomendaciones	 66
1. Conclusiones	66
2. Recomendaciones	66
 Bibliografía	 68
Anexos	72
Nota biográfica	84

Índice de tablas

Tabla 1.	Crecimiento proyectado en número de locales de Wok	v
Tabla 2.	Resumen análisis entorno político	4
Tabla 3.	Resumen análisis entorno económico.....	5
Tabla 4.	Resumen análisis entorno social.....	6
Tabla 5.	Resumen análisis entorno tecnológico	8
Tabla 6.	Resumen análisis entorno ambiental	9
Tabla 7.	Resumen análisis entorno legal	10
Tabla 8.	Evaluación de las empresas competidoras.....	12
Tabla 9.	Evaluación de los potenciales competidores	13
Tabla 10.	Evaluación de productos sustitutos.....	13
Tabla 11.	Poder de negociación de proveedores	15
Tabla 12.	Poder de negociación de los consumidores	15
Tabla 13.	Resumen de la evaluación del análisis global del microentorno	16
Tabla 14.	Población de la capital de los departamentos 2011	22
Tabla 15.	Evaluación de los departamentos y ciudades de Colombia	22
Tabla 16.	Crecimiento del PBI	23
Tabla 17.	Población de 5 años y más por actividades realizadas en su tiempo libre la semana anterior - 2011	23
Tabla 18.	Factores de evaluación para la determinación del tamaño del mercado objetivo en Medellín y Cali - 2011	24
Tabla 19.	Segmentación comparada de Medellín al año 2011	25
Tabla 20.	Segmentación comparada de Cali al año 2011	26
Tabla 21.	Variables de segmentación.	27
Tabla 22.	Segmentación comparada de Bogotá al año 2011	28
Tabla 23.	Evaluación cruzada de las estrategias y los objetivos	36
Tabla 24.	Estrategias seleccionadas.....	37
Tabla 25.	Plan funcional de objetivos de marketing.....	38
Tabla 26.	Presupuesto de marketing.....	46
Tabla 27.	Objetivos del plan funcional de operaciones	47
Tabla 28.	Presupuesto de operaciones	51
Tabla 29.	Objetivos del plan de responsabilidad social.....	52
Tabla 30.	Presupuesto de responsabilidad social.....	53
Tabla 31.	Objetivos del plan de recursos humanos	55

Tabla 32.	Presupuesto de recursos humanos	57
Tabla 33.	Objetivos del plan de finanzas.....	59
Tabla 34.	Cálculo del WACC.....	60
Tabla 35.	Evaluación de CAPEX	62
Tabla 36.	Flujo de caja – Escenario 1: crecimiento organico	63
Tabla 37.	Flujo de caja – Escenario 2: apertura de nuevos locales fuera de Bogotá.....	64
Tabla 38.	Flujo de caja libre – periodo proyectado (en miles de dólares, US\$).....	65

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Crecimiento del PBI de Colombia, 1990-2012	5
Gráfico 2.	Abonados a Internet de banda ancha fija (por cada 100 personas), 2000-2011	7
Gráfico 3.	Número de líneas móviles activas por cada 100 habitantes, 2000-2012	8
Gráfico 4.	Relación precio/calidad de restaurantes líderes de comida Asiática (platos representativos), en Colombia	12
Gráfico 5.	Comparado de consumo de alimentos marinos promedio per cápita entre Perú, Latinoamérica y Colombia, 2000-2011	14
Gráfico 6.	Matriz PEYEA de Wok	35
Gráfico 7.	Estrategias de marketing.....	41
Gráfico 8.	Comparativo de precios en restaurantes de comida asiática en Colombia.	43
Gráfico 9.	Mezcla de comunicaciones de marketing de Wok	44
Gráfico 10.	Wok: mapa de procesos actual en Bogotá	48
Gráfico 11.	Wok: mapa de procesos a futuro en Bogotá y Medellín.....	48
Gráfico 12.	Wok: proceso de compras y almacén actual en Bogotá	49
Gráfico 13.	Wok: proceso de compras y almacén incluyendo Bogotá y Medellín.....	49
Gráfico 14.	Variables en el proceso de selección - entrevista	56

Índice de anexos

Anexo 1.	Importe de ventas del segmento de restaurantes líderes de servicio completo en Colombia, 2009-2011	73
Anexo 2.	Matriz EFE..	73
Anexo 3.	Modelo de negocio del caso Wok.....	74
Anexo 4.	Modelo de cadena de valor de Wok	75
Anexo 5.	Matriz VRIO de Wok	75
Anexo 6.	Matriz EFI	76
Anexo 7.	Ponderación de gastos para determinar la canasta básica colombiana en sectores altos	77
Anexo 8.	Ingreso corriente monetario mensual disponible según deciles de hogares ordenados por ingreso corriente monetario disponible de la unidad de gasto en Colombia	78
Anexo 9.	Trébol de Abell para Wok	79
Anexo 10.	Balance Score Card de Wok	79
Anexo 11.	Matriz FODA del caso Wok.....	80
Anexo 12.	Matriz Peyea de Wok	80
Anexo 13.	Estados de situación financiera Wok - años 2008-2012, miles de dólares (US\$).....	81
Anexo 14.	Estados de resultados Wok – años 2008-2012, miles de dólares (US\$).....	82
Anexo 15.	Estados de flujos de efectivo Wok – años 2008-2012, miles de dólares (US\$).....	83

Capítulo I. Situación de Wok

1. Antecedentes

En 1997 Benjamín Mauricio, un chef que había regresado a Colombia, creó Wok¹ junto con tres socios, un nuevo concepto de restaurantes basado en la comida oriental, tomando como principal insumo el pescado que no es muy consumido en dicho país. En septiembre de 1998 inauguraron el primer local en la zona T de Bogotá; dos años después ocurrieron cambios en la sociedad: por un lado los socios de Benjamín le vendieron su participación; por otro lado, Ricardo Macía, quien durante 13 años se había desempeñado como gerente administrativo de una de las cadenas de restaurantes más grandes de Colombia, ingresó al negocio junto con un grupo de accionistas minoritarios. Ricardo llegó con nuevas ideas, la gestión administrativa se fortaleció con nuevos procesos y sistemas, también se dio paso a un nuevo diseño de restaurantes. En el semestre siguiente a la llegada de Ricardo, las ventas aumentaron en 30%; al año siguiente se abrió el segundo local, y a finales del 2011 Wok ya contaba con nueve restaurantes.

A comienzos del 2012 los socios de Wok plantearon que era necesaria una estrategia de expansión para enfrentar el crecimiento de las otras cadenas de restaurantes. En el sector, las proyecciones nacionales prometían generar economías de escala apreciables y los socios minoritarios deseaban competir en las grandes ligas. Con las economías de escala derivadas de la expansión podría considerarse un crecimiento hacia países vecinos, especialmente al resto de Latinoamérica. Este grupo de socios consideraba que la expansión a otras ciudades era la única forma de llevar a Wok a convertirse en un restaurante líder en el segmento de restaurantes *full service* y poder competir con otras cadenas que mantenían el liderazgo en ventas.

2. Problemática

De acuerdo al plan desarrollado por el grupo de socios, la cadena de restaurantes Wok requiere duplicar el número de locales expandiéndose a otras ciudades en los próximos cinco años. Lo difícil de esta expansión era mantener su cadena de abastecimiento, basada en productores artesanales que han sido capacitados para elaborar y proveer de insumos de acuerdo a las necesidades del negocio, manteniendo una relación cliente-proveedor en la que les brindaban capacitación y que ha generado una estrecha confianza con ellos. Además, era necesario que la

¹ Información obtenida del caso de estudio AN001, “Caso Wok: ¿Una cadena de restaurantes sostenible?”, elaborado por Adriana Rueda bajo la supervisión de los profesores Iván Darío Lobo y Ezequiel Reficco, editado por la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y proporcionado por la Universidad del Pacífico (Rueda, 2014).

empresa mantuviera su capacidad de crecimiento orgánico a través de reinversiones, producto de las ganancias que generaba la compañía.

Cualquier plan de expansión tenía que estar alineado con la política de proveedores y con la estrategia de sostenibilidad socio ambiental de la empresa, sin afectar el equilibrio financiero basado en una estrategia conservadora de expansión.

Los socios estimaban que reproducir la cadena de abastecimiento actual en otras ciudades demoraría aproximadamente dos años, situación que limitaría a Wok ante la competencia.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macro entorno (PESTEL) – año 2012

1.1 Entorno político

- Colombia es uno de los países políticamente más estables de Latinoamérica, manteniendo gobiernos democráticamente elegidos desde hace más de 50 años. Sin embargo, en el transcurso de ese tiempo ha sufrido una terrible guerra interna que ha enfrentado al Estado contra las fuerzas guerrilleras de izquierda y la mafia del narcotráfico, siendo las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) el caso más notorio, que desde 1964 se mantiene en pie de guerra contra el Estado. No obstante, con una política de fuerza frente a las guerrillas se ha logrado estabilizar el ambiente de inseguridad bajo el gobierno del presidente Álvaro Uribe quien, además de tener triunfos militares sobre las guerrillas, mantiene la presión sobre el narcotráfico con el apoyo económico de los Estados Unidos². Estos logros en la primera década del 2000 han generado un periodo de estabilidad después de varios años de crisis de seguridad, lo que también ha permitido una etapa de crecimiento económico.
- Mantiene fuertes lazos con el gobierno de Estados Unidos, su principal aliado en la guerra contra el narcotráfico y las guerrillas. Ello le ha permitido acceder -junto al Perú- a un Tratado de Libre Comercio (TLC) con el país del norte, el cual fue formalizado en el 2011, luego de la aprobación por el Congreso de ese país.
- Para el año 2012 Colombia es uno de los pocos países latinoamericanos donde se han mantenido en el poder gobiernos conservadores y pro mercado, encabezado primero por Álvaro Uribe y, posteriormente, por Juan Manuel Santos; por ello, es poco probable que se establezcan políticas estatistas o anti mercado, como es el caso de Venezuela.
- Debido a que Colombia es uno de los pocos gobiernos conservadores de la región, mantiene roces con los gobiernos de Venezuela, Ecuador y Bolivia, siendo los más graves los ocurridos con Venezuela, que han generado el cierre de frontera, lo que afecta el comercio con uno de sus principales mercados de exportación.

² El apoyo económico era brindado en el marco del Plan para la Paz y el Fortalecimiento del Estado o Plan Colombia para la paz, acuerdo bilateral constituido entre los gobiernos de Colombia y Estados Unidos en el año 1999, más conocido como el Plan Colombia (Garzón, 2011).

Tabla 2. Resumen análisis entorno político

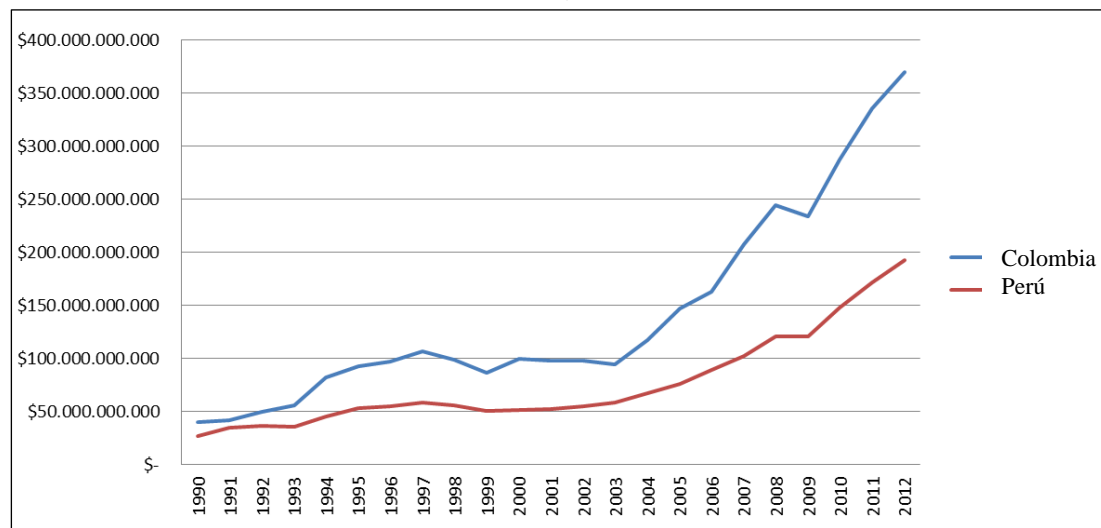
Tendencia	Cambio relación cliente/proveedor	Efecto en el negocio	Estado
Estabilidad política de los últimos 50 años	Cliente. Existe confianza en gobiernos sólidos que permiten un mayor consumo. Proveedor. La estabilidad permite hacer inversiones a mediano plazo.	Positivo. Existe un marco de gobierno que permite tener confianza en el desarrollo de reglas predecibles para los negocios.	Oportunidad
Conflicto interno / narcotráfico	Cliente. Temor que el conflicto crezca y se produzcan atentados. Proveedor. Posibilidad de atentados y afectación de las vías de comunicación o extorsiones.	Negativo. Si nuevamente recrudece el conflicto interno es probable que el negocio sufra pérdidas por temor de los atentados y a las extorsiones a clientes y proveedores.	Amenaza
Acuerdos de libre comercio con Estados Unidos y con la Unión Europea (UE)	Cliente. Confianza en el acceso a nuevos productos. Proveedores. Posibilidad de competencia de importadores de alimentos.	Positivo. Permite acceder a productos más competitivos desde el extranjero.	Oportunidad
Desencuentros con vecinos	Clientes. Temor por inicio de conflictos. Proveedores. Restricción de acceso a nuevos mercados regionales.	Neutro. si bien hay la posibilidad de un conflicto, el cierre de fronteras permite acceder a productos más baratos producidos en el país y que no pueden ser exportados	Neutro

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.2 Entorno económico

- Colombia es una de las economías que ha mantenido un crecimiento equilibrado en la primera década del 2000, con un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) del 4% en promedio en los últimos años, siendo el crecimiento del 2012 del 4,68% (The World Bank 2016).
- Sin embargo, desde fines del 2008 la economía global sufre un decaimiento desde la crisis financiera en Estados Unidos, la cual ha impactado de mayor o menor manera en todos los países.
- Colombia es un país básicamente exportador de bienes primarios, siendo el principal producto de exportación el petróleo (ProColombia s.f.), que es manejado por una de las más importantes empresas estatales, Ecopetrol. Otro bien representativo de las exportaciones colombianas es el café, famoso en el mundo, pero de menor relevancia que el petróleo.
- Los sectores que tienen mayor presencia en el PBI colombiano son las actividades vinculadas a los servicios, como financieros, seguros, servicios públicos y entretenimiento o turismo (Business.col 2014).

Gráfico 1. Crecimiento del PBI de Colombia, 1990-2012



Fuente: The World Bank, 2016.

Tabla 3. Resumen análisis entorno económico

Tendencia	Cambio relación cliente/proveedor	Efecto en el negocio	Estado
Crecimiento del PBI en 4% en promedio.	Cliente. Aumento de la capacidad adquisitiva de la población. Proveedor. La estabilidad permite hacer inversiones en el mediano plazo.	El crecimiento del PBI impacta favorablemente en la economía.	Oportunidad
Crisis mundial desde el 2008.	Cliente. Temor de recesión y pérdida de empleos, tendencia al ahorro. Proveedor. Encarecimiento del crédito y aumento de costos.	Peligro de recesión que se atenúa por la reducción de la tasa de interés de Estados Unidos, el ingreso de inversiones que migran de la crisis en el primer mundo.	Amenaza
Crecimiento del negocio del petróleo.	Cliente. Aumento de los precios del petróleo otorga mayor liquidez para el gasto. Proveedor. El crecimiento del negocio petrolero permite acceder a mayor liquidez.	Los ingresos del mercado petrolero permiten una mayor cantidad de divisas que abaratan los costos de los créditos.	Oportunidad
Desarrollo de los servicios.	Cliente. La mayor parte de los nuevos empleos urbanos son en el sector de servicios. Proveedor. El crecimiento de los servicios implica una mejora de los servicios públicos y financieros.	Hay una mejora en los servicios públicos y financieros que permite mejorar la atención de clientes.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.3 Entorno social

- Colombia es un país socialmente diverso, con presencia de comunidades andinas y amazónicas. Si bien la mayoría de la población es de origen mestizo, la población de origen afroamericana es el 10% y andina el 3% del total de la población, siendo tres cuartas partes de ella urbana (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] y Organización de las Naciones Unidas [ONU] 2014).
- La ciudad más importante de Colombia es su capital Bogotá, que además es la más poblada, concentrando casi un cuarto de la población total del país.
- Las comunidades campesinas que representan el 3% de la población (CEPAL y ONU 2014), siguen siendo uno de los grupos social más golpeados por la marginación del gobierno y la guerra interna que sufre Colombia desde mediados del siglo XX. Por ello, resultan ser más vulnerables a las crisis económicas y de seguridad.
- En todo el país, con la llegada de las nuevas tecnologías de la información, se ha logrado incrementar la conectividad entre las personas y acceder a mayor conocimiento de las nuevas tendencias de consumo a nivel nacional, considerando el porcentaje de la población usuaria de los servicios de Internet y telefonía móvil.

Tabla 4. Resumen análisis entorno social

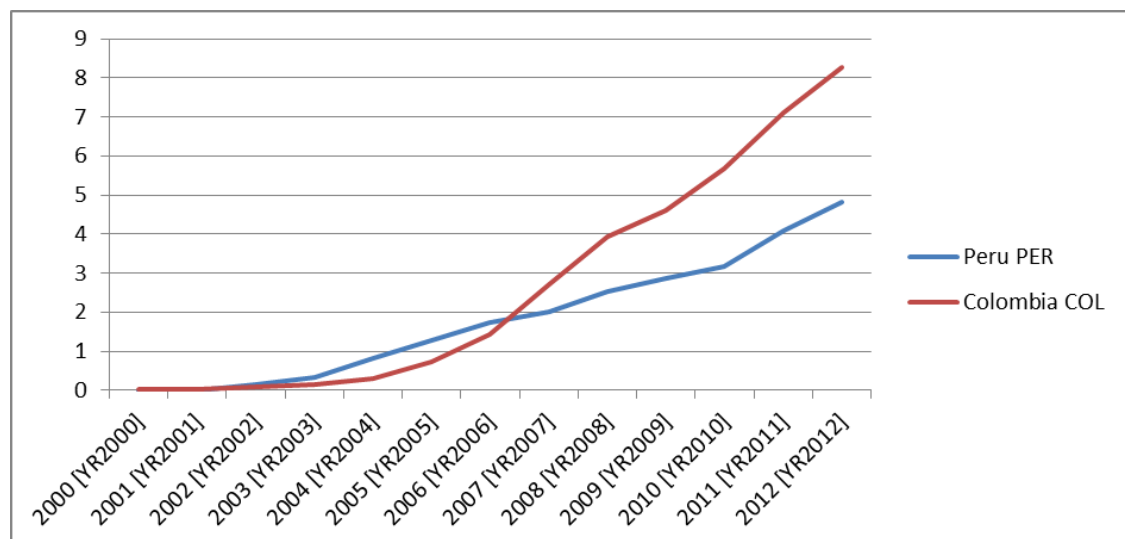
Tendencia	Cambio relación cliente/proveedor	Efecto en el negocio	Estado
Mejora de la comunicación y conectividad con zonas alejadas y diversas.	Cliente. Permite acceder a nuevos clientes y posibles nuevas oportunidades de desarrollo Proveedor. Se podrá realizar una adecuada capacitación a distancia a fin de cumplir con los estándares exigidos.	Se puede tener acceso a nuevos mercados de clientes y nuevos proveedores que requieren capacitación.	Oportunidad
Centralismo de Bogotá.	Cliente. Se tiene una ciudad donde se concentra la cuarta parte de la población, también la de mayores ingresos. Proveedor. La mayoría de las redes están centradas en Bogotá.	Se puede tener facilidades de iniciar el negocio en el punto central de la economía en la capital.	Oportunidad
Desprotección de las comunidades campesinas.	Cliente. Posible sensibilización de los clientes al problema rural. Proveedor. Se tendrá complicaciones en lograr que las comunidades sean adecuados proveedores, debido a que van a tener problemas de capacitación y competencia.	Posibles problemas para obtener proveedores competentes.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.4 Entorno tecnológico

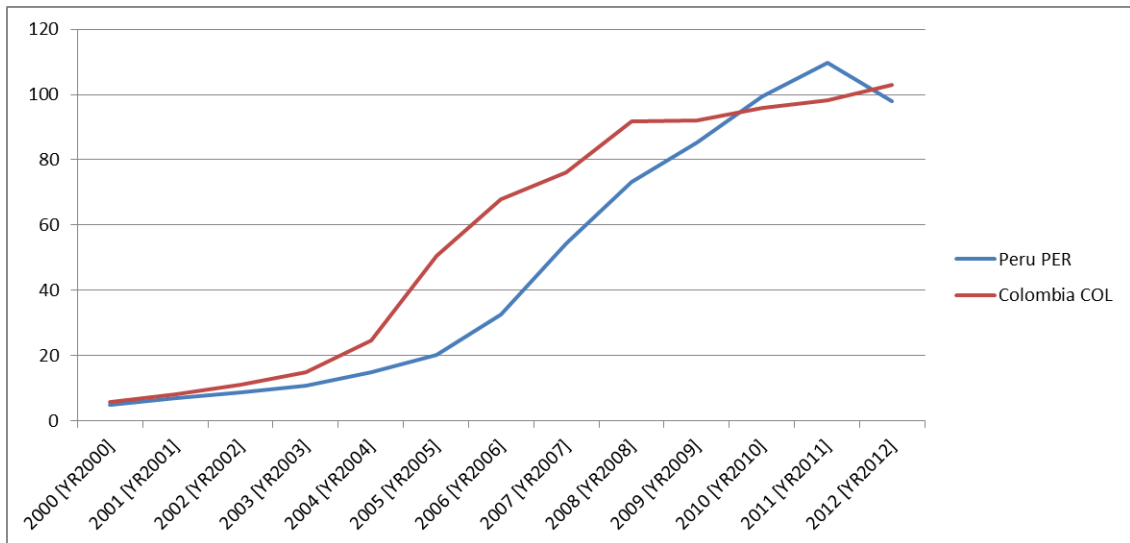
- Se cuenta con prestigiosas universidades, de las cuales diez están ubicadas entre las 100 mejores universidades de Latinoamérica, siendo las más destacadas la Universidad de los Andes, la Universidad Nacional de Colombia y la Pontificia Universidad Javeriana. No obstante, en comparación con los países norteamericanos y europeos, la educación superior se mantiene relegada en aspectos de investigación y desarrollo, situación que ocurre -en general- en las universidades de Latinoamérica.
- Desarrollo fuerte de uso del Internet y datos en el país (ver gráfico 2) que permiten un entorno más informado y con mayor conectividad, facilidad que se aprecia con el despliegue de las redes sociales o en el desarrollo de aplicativos para los dispositivos móviles (ver gráfico 3) o *smartphone*.

Gráfico 2. Abonados a Internet de banda ancha fija (por cada 100 personas), 2000-2011



Fuente: The World Bank, 2016.

Gráfico 3. Número de líneas móviles activas por cada 100 habitantes, 2000-2012



Fuente: The World Bank, 2016.

Tabla 5. Resumen análisis entorno tecnológico

Tendencia	Cambio relación cliente/proveedor	Efecto en el negocio	Estado
Desarrollo de la educación a nivel nacional.	Cliente. Posibilidad de tener clientes más sofisticados que deseen mejores servicios. Proveedor. Problemas para conseguir personal capacitado.	Si bien Colombia es un país cuya población tiene educación en un nivel superior al promedio en la región, aún presenta fuertes deficiencias en investigación y desarrollo.	Amenaza
Crecimiento del uso del Internet y servicios de banda ancha.	Cliente. Permite tener clientes mejor informados y con una nueva plataforma para compartir información. Proveedor. Mayor conectividad permite mejor logística para la atención.	Oportunidad de mejoras logísticas y nuevas plataformas para conectarse con los clientes.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.5 Entorno ecológico

- Colombia forma parte de la más importante cuenca hidrográfica del mundo que es la Amazonía, gran parte de su territorio está cubierto por extensos bosques, motivo por el cual la política de conservación ambiental es un aspecto muy importante, contando con el 22% del territorio como área protegida (The World Bank 2016.).

- Al ser un país amazónico, es muy sensible a los cambios climáticos por fenómenos como el del Niño. La población colombiana tiene presente el tema ambiental, de allí la preocupación del gobierno por desarrollar políticas destinadas a la preservación del medio ambiente y al establecimiento de varias áreas de su país como zonas protegidas. Por ejemplo: al ser el café un producto símbolo de la exportación colombiana, existe mucha preocupación sobre la sostenibilidad de la agricultura y su desarrollo.

Tabla 6. Resumen análisis entorno ambiental

Tendencia	Cambio relación cliente/proveedor	Efecto en el negocio	Estado
Preocupación por el problema ambiental.	Cliente. Clientes sensibles e identificados con la problemática ambiental. Proveedor. Cumplimiento de normativa ambiental implica costos.	Si bien puede ser una preocupación, la temática ambiental también es una oportunidad que puede ser aprovechada por el negocio.	Oportunidad
Fenómeno del Niño y cambio climático.	Cliente. Puede afectar los ingresos de algunos clientes por aumento de costos. Proveedor. El cambio climático afecta a los proveedores agrícolas en su producción	Implica una amenaza constante que puede aumentar costos.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.6 Entorno legal

- Colombia es un país regido por las reglas del derecho continental; es decir, basado en códigos y normativas legales. Por esta tradición se cuenta con una estructura legal fuertemente burocrática que puede genera dificultades en la obtención de autorizaciones o permisos para determinadas actividades económicas.
- Sin embargo, Colombia cuenta con uno de los más prestigiosos poderes judiciales de Latinoamérica. Si en la mayoría de los países la regla son las acusaciones de corrupción, ello no sucede en Colombia, donde estas acusaciones puede ser la excepción.

Tabla 7. Resumen análisis entorno legal

Tendencia	Cambio relación cliente/proveedor	Efecto en el negocio	Estado
Problema burocrático para obtener licencias y autorizaciones.	Cliente. Neutro. Proveedor. Aumenta los costos de producción e impide el funcionamiento de un mercado eficiente.	La burocracia y la lentitud en la obtención de autorizaciones aumentan los costos.	Amenaza
Poder Judicial sólido y prestigioso.	Cliente. Confianza de los clientes que sus conflictos se podrán resolver en forma rápida. Proveedor. Confianza que permite tener un riesgo menor en sus transacciones.	Menor riesgo en las transacciones.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

- El sector al que pertenece Wok es el de los restaurantes *full service*, donde su participación llega al 10%, porcentaje que se ha mantenido constante.
- En el anexo 1 se aprecia que el sector es liderado por la cadena Crepes & Waffles, con una participación del 54%. Esta empresa fue fundada en Colombia en el año 1980 y ofrece platos basados en crepes como centro de sus menús, gracias a lo cual obtuvo un rápido crecimiento. En 1995 inician su proceso de internacionalización en Ecuador, luego se extienden por Sudamérica, llegando a España en el año 2001.
- Otro importante actor es Andrés Carne de Res con una participación del 18%. Si bien la carne es su especialidad, tiene un amplio menú con todo tipo de comidas. Se fundó en 1982 en Colombia y su expansión se ha centrado en dicho país.
- En el sector existían grandes expectativas de seguir creciendo por las proyecciones económicas positivas para América Latina y el Caribe, a diferencia de los países desarrollados para los que se pronosticaba una posible desaceleración (Fondo Monetario Internacional [FMI] 2011). En el caso de Wok, sus ventas se habían incrementado en 15% y 20% en los años 2010 y 2011, respectivamente, liderando el crecimiento del último año, por lo que se entendió que el sector podía seguir ampliándose, generándose la premura de posicionarse antes que la competencia (ver anexo 1).

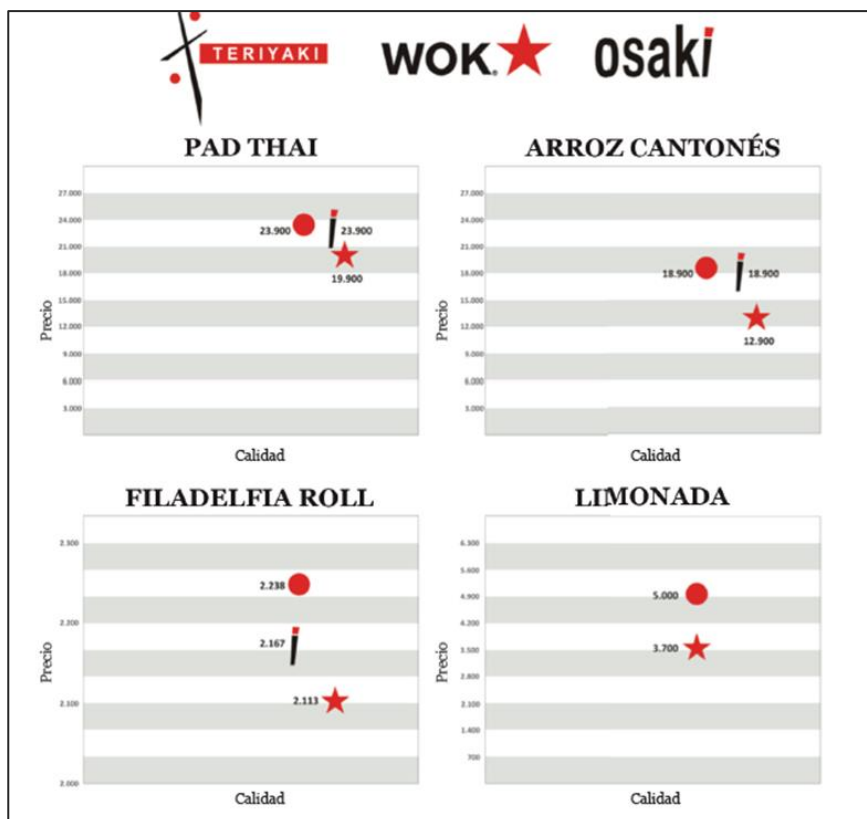
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Como parte del proceso de evaluación continua del microentorno es necesario efectuar el análisis competitivo, a fin de identificar la intensidad de la competencia de la industria, para desarrollar las estrategias más adecuadas y definir si se obtendrá una rentabilidad aceptable; para este efecto se aplicó el análisis de las cinco fuerzas de Porter, lo que permitió analizar la naturaleza de la competitividad en la industria, la misma que está determinada por las fuerzas que intervienen en mayor o menor grado.

2.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras

- El mercado específico de Wok es la comida oriental. A finales del año 2010 existían en Colombia 873 restaurantes producto del *boom* del año 2009; la tasa de crecimiento era de un 5,4%, aunque era mucho menor que el de la industria (17,4%).
- La competencia directa de Wok (con fuerte influencia de la comida tailandesa) estaba conformada por Watakushi (orientado a la cocina japonesa), y China Club (orientado a la comida China), ambos con un promedio de dos locales, Por otro lado, Teriyaki contaba con cinco restaurantes; Osaki, con seis en Bogotá; incluso varios de estos locales se situaban muy cerca de los locales de Wok, creando una sinergia para los clientes que buscaban el estilo de cocina oriental.
- La relación precio/calidad se ha constituido en una ventaja competitiva de Wok ya que, si bien está dirigida a un segmento económico alto, ofrece lo menores precios y la mejor calidad a comparación de sus principales competidores como Teriyaki y Osaki, como se aprecia en el gráfico 4 (Rueda 2014).

Gráfico 4. Relación precio/calidad de restaurantes líderes de comida Asiática (platos representativos), en Colombia.



Fuente: Rueda, 2014.

- Bajo estas condiciones se puede observar que la competencia en el mercado de Wok no está provocando una alta rivalidad, sobre todo considerando que está empleando la estrategia competitiva de diferenciación, ofreciendo productos de alta calidad a un precio justo, lo que le permite obtener utilidades a nivel de margen bruto del 58% (Rueda, 2014).

Tabla 8. Evaluación de las empresas competidoras

Competidores	Grado	No atractivo	Poco atractivo	Neutral	Algo atractivo	Muy Atractivo	Grado	Total
		1	2	3	4	5		
N° de competidores iguales	Alto			X			Bajo	3
Diversidad de servicios de competidores	Alto		X				Bajo	2
Crecimiento del sector	Bajo				X		Alto	4
Diferenciación del servicio	Bajo					X	Alto	5
Participación en el sector	Bajo		X				Alto	2
Barreras para salir	Alto			X			Bajo	3
Costos logísticos	Alto		X				Bajo	2
Promedio								3.00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores

- Las barreras de entrada no son bajas, ya que se requiere un fuerte inversión en capital y aprendizaje del negocio (la comida oriental resulta ser especializada). Sus clientes tienen un alto grado de fidelidad (50%) y regresan dos veces por semana en promedio. Si bien los productos son perecederos y podrían generar un alto grado de incertidumbre, la alianza con sus proveedores es una clara fuente de ventaja competitiva. El sector de restaurantes cuenta con un alto grado de fidelización de clientes gracias al posicionamiento logrado en un mediano plazo, lo cual dificulta el ingreso de nuevos competidores.

Tabla 9. Evaluación de los potenciales competidores.

Potenciales competidores	Grado	No atractivo	Poco atractivo	Neutral	Algo atractivo	Muy Atractivo	Grado	Total
		1	2	3	4	5		
Economías a escala en el sector	Alto		X				Bajo	2
Requisitos de capital para ingresar	Alto			X			Bajo	3
Costo de clientes para cambiar de proveedor	Bajo	X					Alto	1
Diferenciación de servicios	Bajo				X		Alto	4
Costos de los servicios	Alto				X		Bajo	4
Promedio								2.8

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

- Como se aprecia en el anexo 1, el segmento de restaurantes de servicio completo tiene definidas sus ofertas por tipos de cocina y éstas se han diversificado, ofreciendo gran variedad de productos, considerando que el público objetivo a quien va dirigida la oferta de Wok es un comensal gourmet, que busca principalmente el estilo de cocina oriental, con insumos de alta calidad, frescos, en un ambiente físico especial, con una atención sumamente cordial, educativa y con un alto grado de responsabilidad social y ecológica. Es así que la presión que ejerce esta fuerza en el mediano plazo no debiera afectar a Wok significativamente.

Tabla 10. Evaluación de productos sustitutos

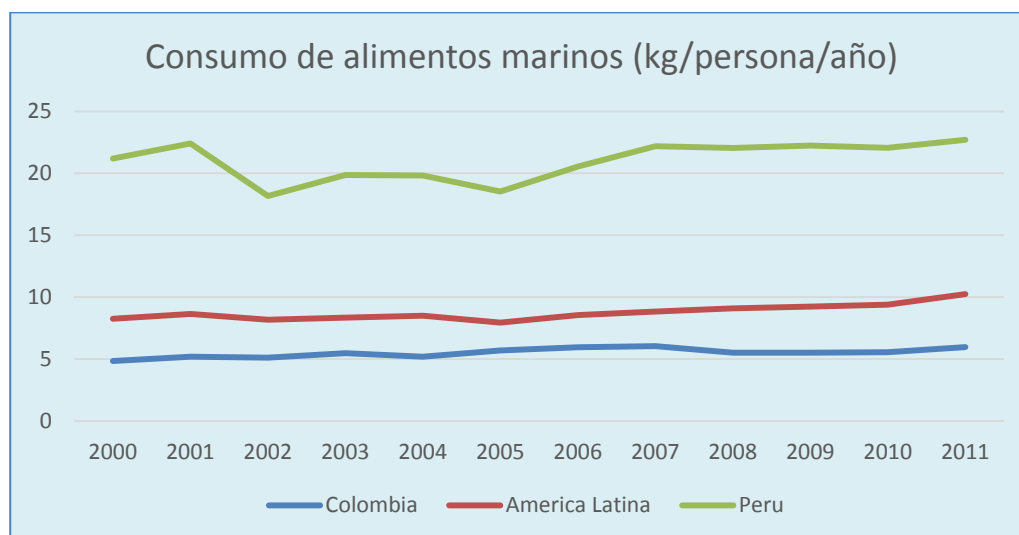
Sustitutos	Grado	No atractivo	Poco atractivo	Neutral	Algo atractivo	Muy atractivo	Grado	Total
		1	2	3	4	5		
Número de servicios sustitutos	Alto		X				Bajo	2
Costo de cambiar de servicio	Bajo				X		Alto	4
Grado de diferenciación de producto	Bajo				X		Alto	4
Grado de valoración de los servicios	Bajo					X	Alto	5
Promedio								3,75

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

- En un inicio, uno de los principales problemas del *core* del negocio eran los insumos, principalmente el pescado fresco; luego, los demás insumos agrícolas, así Wok dependía de las importaciones de productos congelados. Los proveedores nacionales no aseguraban un abastecimiento estable por las condiciones naturales de la industria de la pesca y los insumos agrícolas que no se producían en Colombia. En estas circunstancias, una estrategia de integración hacia atrás no era posible, siendo el insumo del pescado clave en su propuesta por el bajo consumo de este producto a nivel per cápita en Colombia (ver gráfico 5).

Gráfico 5. Comparado de consumo de alimentos marinos promedio per cápita entre Perú, Latinoamérica y Colombia, 2000-2011



Fuente: Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), s.f.

- No obstante, Wok crea una de sus principales ventajas competitivas basada en las alianzas con sus proveedores artesanales de pescado y productores agrícolas, pagando un precio justo, mejores que los que obtenían anteriormente dichos proveedores y en mejores condiciones como pagos en menor tiempo, permitiéndoles crecer y formar parte de una cadena de suministros integrada con una visión de responsabilidad social y ecológica que permite obtener productos de buena calidad, certificada, con un abastecimiento seguro y en los tiempos requeridos. Esta política va acompañada del esfuerzo que realiza la empresa por concientizar a sus clientes sobre las temporadas en las cuales determinados platos no estarán disponibles por vedas o ciclos naturales de los productos.

- En el caso de Wok, si bien este factor ha sido fundamental para sustentar su crecimiento en Bogotá, se convierte en el principal obstáculo para sus planes de expansión a otras ciudades de Colombia y su internacionalización, ya que la réplica o expansión de la cadena puede demorar unos dos años, pero las expectativas de crecimiento del sector indican que este plazo sería muy amplio ya que la competencia podría posicionarse fuertemente y haría peligrar la rentabilidad de las inversiones.

Tabla 11. Poder de negociación de proveedores

Proveedores	Grado	No atractivo	Poco atractivo	Neutral	Algo atractivo	Muy atractivo	Grado	Total
		1	2	3	4	5		
Número de proveedores	Bajo		X				Alto	2
Número de sustitutos de productos	Bajo			X			Alto	3
Costo de cambio de proveedor	Alto		X				Bajo	2
Importancia de los proveedores en producto final	Alto		X				Bajo	2
Costo de pedir mejora a los proveedores	Alto		X				Bajo	2
Promedio								2,2

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2.5 Poder de negociación de los consumidores

- Considerando las opiniones de los analistas sobre Wok, la sostenibilidad del restaurante está basada en sus clientes frecuentes, que son los que asisten aproximadamente dos veces por semana y representan un 50% de la clientela, y en la visita de los clientes conocedores, que representan el 30%; estos últimos son leales porque reconocen la calidad y frescura del pescado y demás insumos. Luego se encuentra un grupo minoritario denominado los “ambientalistas” que reconocen los aspectos sociales y ecológicos de la propuesta de Wok y, en mucho menor grado, están los “clientes expectativa” quienes asisten muy esporádicamente. Como se aprecia casi un 80% de sus clientes regresa frecuentemente, lo que garantiza cierta estabilidad en este aspecto.

Tabla 12. Poder de negociación de los consumidores

Cientes	Grado	No atractivo	Poco atractivo	Neutral	Algo atractivo	Muy Atractivo	Grado	Total
		1	2	3	4	5		
Participación en el sector	Bajo			X			Alto	3
Costo de cambiar de restaurante	Bajo				X		Alto	4
Condiciones por parte de los clientes	Alto		X				Bajo	2
Posicionamiento de marca	Bajo					X	Alto	5
Cantidad de Clientes	Bajo				X		Alto	4
Diversidad de clientes	Bajo				X		Alto	4
Promedio								3.67

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2.6 Análisis global de microentorno

Tabla 13. Resumen de la evaluación del análisis global del microentorno

Analisis global	Total
Competidores	3,00
Clientes	3,67
Proveedores	2,20
Sustitutos	3,75
Potenciales competidores	2,80
Promedio	3,08

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se concluye que el negocio de restaurantes puede resultar no del todo atractivo en algunos aspectos, si bien tiene una evaluación positiva en el escenario global. El sector tiene debilidades en cuanto a la dependencia de sus proveedores y la posibilidad de entrada de competidores con fuerte capital.

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE permitirá resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva analizada hasta el momento. Para empezar, se listan los factores críticos y determinantes para el éxito identificados para Wok; a cada uno de ellos se le asigna un peso entre 0,0 (no es importante) a 1,0 (muy importante); este peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria.

También se asigna una calificación a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde las calificaciones tienen el siguiente detalle: 04 (respuesta superior), 03 (respuesta superior a la media), 02 (respuesta media) y 01 (respuesta mala) (ver anexo 2).

De acuerdo a la evaluación realizada se encuentra que existen buenas oportunidades de éxito ya que el análisis EFE tuvo como resultado un puntaje de 3,08, mostrando que las oportunidades se muestran sólidas y no se verían muy afectadas por las amenazas que se presentan. También se identifican importantes oportunidades de éxito como es el crecimiento económico y el desarrollo de servicios, principalmente de comunicaciones.

Capítulo III. Análisis interno

1. Aspectos generales

En el presente capítulo se utilizará la estructura establecida en la Cadena de Valor propuesta por Porter (1998) para realizar el análisis interno (EFI), y se usará la matriz VRIO para determinar la ventaja competitiva del restaurante Wok.

2. Perfil del modelo de negocio

Para el análisis se utilizó el modelo de negocio Canvas, desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2011) (ver anexo 3).

- **Clientes.** Se define que los clientes que busca Wok son los de sectores 4, 5 y 6 con buen poder adquisitivo, debido a que los platos que expenden tienen un precio competitivo con respecto a los demás restaurantes pero tienen un valor elevado para el promedio de la población.
- **Propuesta de valor.** Se define que Wok brinda comidas del tipo oriental, siendo respetuosos de las especies que utilizan para preparar estos alimentos y apoyando a sus proveedores locales para que se desarrollen técnicamente, y a otros para que se formalicen, de manera que apoyan al progreso del país.
- **Comunicación.** El uso de las redes sociales y de su página *web* es permanente, con la finalidad de hacerse conocidos y mostrar la variedad de platos con los que cuenta, además que una de sus fortalezas en comunicación es el “boca a boca” entre los usuarios.
- **Canal de distribución.** El canal de distribución de los productos de Wok es directo debido a que su producto son platos que se preparan y consumen en el momento. La empresa tiene diez restaurantes en zonas comerciales y financieras para la distribución de sus productos.
- **Ingresos.** Los ingresos se dan netamente por la venta de comidas preparadas y de bebidas en sus restaurantes.
- **Actividades clave.** Wok tiene un compromiso muy fuerte con sus proveedores ya sean empresas, personas naturales o comunidades. Sus actividades claves son: alianzas con proveedores, diseño de carta de platos de acuerdo a las disponibilidades de insumos, cadena de frío muy desarrollada, y recepción de insumos que llegan a la planta de Wok para ser procesados.

- **Recursos clave.** Wok tiene como recursos clave al personal capacitado en todos sus procesos desde la compra de insumos hasta el expendio de los alimentos. Los ingredientes utilizados en su mayoría son nacionales. Tienen una cultura organizacional fuerte debido a que su personal está comprometido con el éxito del negocio, y que sea sostenible en el tiempo.
- **Socios clave.** Wok tiene socios clave para el desarrollo de su servicio, los cuales son proveedores, comunidades, empresas de transporte aéreo y terrestre, u organizaciones no gubernamentales (ONG). Estas empresas, entidades o persona naturales hacen que Wok pueda desarrollar su servicio de manera exitosa, dando una completa satisfacción al cliente.
- **Costos.** Los principales costos identificados son los costos de los insumos, costo operativo, costo de la cadena logística, y gastos de venta que están debidamente explicados en los estados financieros de la organización.

3. Análisis de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor del restaurante Wok considera como actividades de apoyo a la infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento. Las actividades primarias son la logística de entrada, operaciones, logística de salida, y el marketing y ventas.

3.1 Actividades de apoyo

3.1.1 Infraestructura

En la evaluación de la infraestructura se encuentra un buen manejo de la estructura administrativa de la empresa, la cual es liderada por Benjamín Villegas, quien es el chef principal, junto con socios inversionistas. Su estructura corporativa la han posicionado en la ciudad de Bogotá, donde cuenta, para el año 2012, con diez restaurantes y dos plantas de almacenamiento de insumos como el pescado y vegetales. Benjamín establece la mística a partir de la importancia que tienen los aspectos ambientales para desarrollar un negocio sostenible, educar a los clientes en la importancia de adquirir alimentos nacionales sin que ello implique una merma en la calidad de los productos finales. Además, la necesidad de operar una cadena logística compleja para brindar el mensaje de valor de proveerse de productos nacionales, obliga a tener un sofisticado sistema de gestión que permite evitar mermas o el deterioro de los insumos de sus platos.

3.1.2 Recursos humanos

Se cuenta con un personal altamente especializado en la cocina, y el personal de atención al cliente está preparado y capacitado para dar el mensaje de valor de la compañía sobre el tema ambiental. En el año 2012 la empresa contó con 380 empleados. Asimismo, existe una política de trato cercano con los proveedores para establecer relaciones de confianza como si fueran socios.

3.1.3 Desarrollo tecnológico

Se cuenta con una infraestructura moderna que permite atender la cadena logística de los restaurantes con productos de alta calidad y bien conservados, basado en una sólida cadena de frío. Asimismo, se han desarrollado plataformas de comunicaciones modernas que permiten retransmitir las campañas ecológicas y de sostenibilidad ambiental que la compañía promociona y defiende.

3.1.4 Abastecimiento

La empresa ha establecido acuerdos con las comunidades de los municipios: Bahía Solano, Tumaco, Putumayo, Sierra Nevada, Barranquilla y Tierra Bomba. Estas comunidades se soportan en fundaciones que se dedican a la conservación y sostenibilidad de los recursos marinos como la Fundación MarViva, que permiten una adecuada capacitación para el funcionamiento de la cadena de frío, lo que permite que los productos lleguen en menos de dos días al plato del comensal desde que son recogidos.

3.2 Actividades primarias

3.2.1 Logística interna

Wok realiza inspecciones organolépticas minuciosas al pescado que llega a la planta y determina si va servir o no para sus platos. Cuentan con procesos de control de calidad y manejo de alimentos realizado por personal altamente calificado. Adicional a ello, tienen técnicas de almacenamiento del pescado, debido a que es una especie altamente perecible.

3.2.2 Operaciones

En su planta de frío Wok procesa el pescado fresco, el cual es un importante insumo de sus principales platos. Tiene personal especializado en los cortes necesarios que debe realizar para cada plato y por cada especie; de esta manera, se obtienen los filetes requeridos y las porciones necesarias para cada plato. Los ingredientes adicionales para la realización del plato también

son procesados debidamente en su planta de alimentos para llegar junto con el pescado a los restaurantes donde realizan la preparación y el acabado final para servirlo al público.

3.2.3 Logística de salida

Wok distribuye sus platos mediante los diez restaurantes que tiene en la ciudad de Bogotá. En los cuales se realiza el preparado final por pedido del cliente teniendo un tiempo promedio de 20 minutos por plato, que varia de acuerdo a la complejidad del mismo. En caso no se cuenten con la especie requerida para la preparación de un plato de la carta, el mesero sugiere otras opciones similares al plato solicitado.

3.2.4 Marketing y ventas

Los puntos de venta que tiene Wok son sus restaurantes, debido a ello tiene la información precisa de qué platos son los que tienen más demanda y cuáles no para impulsarlos. La ubicación y estrategia de sus restaurantes hacen que sean más conocidos por estar en lugares donde existe alta concentración de población con ingresos elevados, por ello la mayoría se ubica en la zona norte de Bogotá. Además, realizan inversión continua en la mejora de sus locales, y utilizan mucho la publicidad boca a boca.

4. Matriz VRIO

Este análisis se emplea para determinar la posición competitiva o desempeño del restaurante Wok frente a otros, basado en sus recursos y capacidades, determinando cuales son valiosas, raras, inimitables y no sustituibles (ver anexo 5).

De acuerdo a la matriz VRIO realizada la empresa cuenta con tres ventajas competitivas sostenibles:

- Una marca posicionada en 14 de años de existencia en el mercado de restaurantes en Colombia, considerando la fama de Wok de ser la marca más exitosa en posicionar los alimentos en base a productos marinos en la ciudad de Bogotá.
- Proveedores altamente especializados y capacitados que permiten a Wok tener acceso a productos de calidad, principalmente, productos marinos de origen colombiano.
- La empresa ha logrado establecer una importante cadena logística bajo su control para la provisión de pescado, especialmente el obtenido en el Pacífico Bahía Solano, ello le permite tener las garantías de un producto de calidad y fresco como insumo de sus platos.

5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI permitirá formular estrategias y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de Wok, además de ofrecer una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Primero, se listan los factores críticos y determinantes para el éxito identificados para la empresa Wok. Se está asignando un peso entre 0,0 (no es importante) a 1,0 (muy importante); este peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. También se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores para indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

El análisis realizado refleja que las fortalezas de Wok predominan sobre sus debilidades, mostrando que la empresa está bien constituida, con una marca posicionada, sustentada en un buen producto, a precio competitivo y con personal competente (ver anexo 6).

6. Determinación de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Wok radica en su posicionamiento como marca de calidad en comida oriental a precios competitivos y con un mensaje de sostenibilidad, que ha calado fuertemente en la sociedad. Esta ventaja se sustenta en personal altamente capacitado y alineado con la cultura de la empresa, su alianza con proveedores de sus principales insumos producidos en el interior del país, modelados para entregar productos de alta calidad y únicos para la cocina oriental. Otra ventaja es la cadena de frío de sus productos y la logística que permite tener productos frescos y de una calidad superior al de su competencia, en el tiempo justo.

Capítulo IV. Dimensionamiento del mercado y la demanda

En principio, para desarrollar una nueva estrategia para expandir el negocio a otras zonas de Colombia se debe determinar un punto inicial. Las ciudades a considerar serían las más importantes después de Bogotá, que son: Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla, por lo que se debe proceder con la evaluación de los departamentos y ciudades para ver cuál sería la más indicada para iniciar el plan de expansión:

Tabla 14. Población de la capital de los departamentos 2011

Departamento	Municipio capital	Población de la capital
Bogotá DC	Bogotá DC	7.467.804,00
Antioquia	Medellín	2.368.282,00
Atlántico	Barranquilla	1.193.667,00
Bolívar	Cartagena	955.709,00
Valle del Cauca	Cali	2.269.653,00

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2011.

Del análisis poblacional se encuentra que las dos ciudades con mayor población después de Bogotá son las ciudades de Medellín, capital del departamento de Antioquia, y Cali, capital del departamento del Valle del Cauca.

Tabla 15. Evaluación de los departamentos y ciudades de Colombia

Departamento	PBI/Per cápita al 2012	Per Capita en US\$ al 2012 ³	Población al 2011
Bogotá	21.730.749,00	12.093,47	7.467.804,00
Antioquia	14.017.127,00	7.800,73	6.143.809,00
Atlántico	10.565.608,00	5.879,91	2.344.077,00
Bolívar	13.131.099,00	7.307,64	2.002.531,00
Valle del Cauca	13.791.218,00	7.675,01	4.428.675,00
Nacional	14.285.422,00	7.950,04	46.044.601,00

Fuente: DANE, 2011.

Con relación al análisis económico se encuentra que los ingresos per cápita más importantes, luego de la capital, se encuentran en los departamentos del Antioquia (Medellín) y Valle del Cauca (Cali), si bien son menores que la capital son los más representativos de la muestra que se encuentra en evaluación.

³ El tipo de cambio en el 2012 era US\$ 1 equivalente a \$ 1796.9

Tabla 16. Crecimiento del PBI

Departamento	Crecimiento del PBI				
	2007	2008	2009	2010	2011
Bogotá	3,3	2,1	3,6	5,7	3,5
Antioquia	1,7	-0,6	3,3	8,2	4,0
Atlántico	2,5	0,0	-0,4	5,6	6,9
Bolívar	1,3	-0,2	4,4	9,0	2,5
Valle del Cauca	2,2	0,7	1,6	4,5	3,8
Nacional	3,5	1,7	4,0	6,6	4,0

Fuente: DANE, 2014.

Con relación a la evolución económica considerando el crecimiento del PBI, esta ha sido consistente en los cuatro departamentos comparados con Bogotá y el total nacional.

Ahora de la primera evaluación realizada, basada en ingresos económicos y población, se tendría como candidatas para la expansión de Wok, fuera de Bogotá, a las ciudades de Medellín y Cali. Por lo que ambas ciudades serán analizadas en un segundo nivel para determinar cual sería la ciudad a ser considerada para la expansión.

Ahora según la encuesta de calidad de vida del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), realizada en los departamentos de Antioquia y Valle del Cauca sobre las actividades en los tiempos libres que realizan su población mayor de 5 años para el año 2011, se encuentra resultados que muestran importantes diferencias entre ambas ciudades.

Tabla 17. Población de 5 años y más por actividades realizadas en su tiempo libre la semana anterior - 2011

Departamento	Población mayor de 5 años	Población que fue a fiestas, discotecas, salió a comer o visito centros comerciales	Porcentaje
Antioquia	5 696 169	287 436	5.0
Valle del Cauca	4 129 043	506 596	12.3
Nacional	41 670 245	5 701 934	13.7

Fuente: DANE, 2011.

En el departamento de Antioquia, cuya capital es Medellín, existe un porcentaje muy bajo de la población que dedica su tiempo libre de fin de semana a realizar actividades fuera de casa como ir a fiestas, discotecas o salir comer fuera, al ser solo un 5% de la población comparado con el porcentaje nacional que alcanza el 13.7%. Ello nos muestra que en la ciudad de Medellín existe

un mayor potencial de crecimiento, al ser al 2011 solo atendido el 5% de la población en el rubro de restaurantes, bares y discotecas en su tiempo libre, cuando el promedio nacional supera el 13%.

Ahora para dimensionar el tamaño del mercado objetivo se ha tomado, para las dos ciudades, se toma en cuenta dos variables que son el factor de la edad del público objetivo y su estrato. Sobre estos factores se determinará en función al sueldo promedio del quintil superior de la población colombiana y el monto que gastan anualmente en comer fuera de casa para determina el tamaño del mercado objetivo en ambas ciudades:

Tabla 18. Factores de evaluación para la determinación del tamaño del mercado objetivo en Medellín y Cali - 2011

Factor	Valor
Sueldo promedio mensual al 2011 del quintil de la población mas alto (Pesos Colombianos)	\$ 1.245.046,00
Sueldo anual al 2011 del quintil de la población mas alto (Pesos Colombianos)	\$ 14.940.552,00
Tipo de cambio al 2011 (pesos por dólar)	\$ 1.848,14
Sueldo mensual dólares americanos al 2011	US\$ 673,68
Ingreso anual dólares al 2011	US\$ 8.084,10
Porcentaje para comer fuera de casa de los estratos altos (Anexo 7)	6,41%
Per capita de segmento para comer fuera de casa en dólares americanos	US\$ 518,19

Fuente: The World Bank, 2016 y Universidad de los Andes, 2011.

Considerando las variables antes citadas se procede a realizar el dimensionamiento del mercado de Medellín.

Tabla 19. Segmentación comparada de Medellín al año 2011

Concepto		Valor	Porcentaje		
Ambito	Segmento	2,368,282	100%		
Edad	< 1 año	29,546	1.25%	883,999	37.33%
	1 a 4 años	116,780	4.93%		
	5 a 14 años	314,820	13.29%		
	15 a 19 años	187,042	7.90%		
	20 a 24 años	204,208	8.62%		
	25 a 29 años	190,911	8.06%		
	30 a 34 años	166,505	7.03%		
	35 a 39 años	145,904	6.16%		
	40 a 44 años	176,471	7.45%		
	45 a 59 años	513,513	21.68%	183,0607.73%	
	60 a más años	322,582	13.62%		
NSE	1. Bajo - Bajo	298,851	12.62%	490,429	20.71%
	2. Bajo	877,037	37.03%		
	3. Medio - Bajo	701,964	29.64%		
	4. Medio	235,821	9.96%		
	5. Medio Alto	161,466	6.82%		
	6. Alto	93,142	3.93%		

Fuente: DANE y Municipio de Medellín, 2015.

Considerado las variables señaladas que con un universo de 183.060 personas, el mercado objetivo en Medellín seria de US\$ 94.860.259,57

Ahora en el caso de Cali la evluación considerando las variables antes citada se procede a realizar el dimensionamiento del mercado.

Tabla 20. Segmentación comparada de Cali al año 2011

Concepto		Valor	Porcentaje		
Ambito	Segmento	2,269,532	100%		
Edad	0 a 4 años	176,647	7.78%	885,410	39.01%
	5 a 14 años	371,670	16.38%		
	15 a 19 años	202,533	8.92%		
	20 a 24 años	199,722	8.80%		
	25 a 29 años	195,755	8.63%		
	30 a 34 años	178,194	7.85%		
	35 a 39 años	156,732	6.91%		
	40 a 44 años	155,007	6.83%		
	45 a 59 años	385,325	16.98%	145,030	6.39%
	60 a más años	247,947	10.93%		
NSE	1. Bajo - Bajo	486,361	21.43%	371,749	16.38%
	2. Bajo	716,491	31.57%		
	3. Medio - Bajo	694,704	30.61%		
	4. Medio	163,633	7.21%		
	5. Medio Alto	164,087	7.23%		
	6. Alto	44,029	1.94%		

Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali, 2011

Considerado las variables señaladas se encuentra que con una población de 145.030 personas Cali tendría un tamaño de mercado de US\$ 75.153.312,28

De la evaluación considerando población, ingreso per capita, actividades en tiempo libre y tamaño del mercado objetivo se encuentra que la ciudad ideal para realizar la expansión para Wok seria Medellín.

1. Clientes – segmento objetivo

Habiendo definido la ciudad a ir, se debe trabajar en el segmento objetivo, por lo que es necesario definir los elementos de la segmentación. A continuación se muestran las principales variables:

Tabla 21. Variables de segmentación

Geográfica		
	Región:	Latinoamérica
	País:	Colombia
	Ciudad:	Medellín
Demográfica		
	Edad:	de 20 a 44 años
	Género:	Ambos sexos
	Ciclo de vida familiar:	Joven, soltero, casado sin hijos, familias jóvenes.
	Ingreso:	US\$ 500 a más, mensual
	Ocupación:	Profesionales y jóvenes empresarios
	Generación:	Generación X y Millenials
Pictográficas		
	Estratos:	4 a 6
	Estilo de vida:	Exitosos, esforzados, luchadores
Conductual		
	Ocasiones:	Habitual o especial
	Beneficios:	Calidad, servicio, no muy costoso, comodidad, rapidez
	Actitud hacia los productos:	Entusiasta y positivo

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.1 Mercado objetivo

Ahora se debe realizar el análisis para determinar el tamaño del posible emprendimiento en la ciudad de Medellín considerando la situación en Bogotá.

2. Mercados – barreras de entrada

El mercado de la comida en Colombia es uno de los más dinámicos y tiene una tasa de crecimiento superior al 10% anual, con ventas sobre los \$ 22 billones al 2011⁴. Estos datos corresponden principalmente a la comida casual y comida rápida, con cadenas como El Corral, Crepes & Waffles, Archie's, Oma, Mc Donald's, Burger King, Frisby, Kokoriko, Subway, KFC, Jenó's Pizza, PPC, Sándwich Cubano, Taco Bell, Buffalo Wings, Cali Mío y la Brasa Roja, entre otras.

En el caso de Wok, está orientado a la comida oriental con una fusión de platos de origen tailandés, japonés, y vietnamita, principalmente, y enfocado a la clase media alta, por lo que su mercado está bien definido dentro de Bogotá. Cuando se aprecia la segmentación geográfica es que surge la disyuntiva de llegar a otras zonas geográficas dentro de Colombia e incluso fuera de ella, y la principal barrera de entrada es justamente su cadena de proveedores, así como las cadenas de frío y transporte (logística de entrada), desarrolladas exclusivamente para brindar productos de alta calidad. Ello debe ser materia de consideración en el plan de expansión a la ciudad de Medellín.

3. La competencia

Los competidores de Wok en el ámbito general son Crepes & Waffles, Andrés Carne de Res y Archie's Pizza; en el sector de las comidas orientales serían Teriyaki, Osaki, Watakushi y China Club.

4. Los precios

La política de precios de Wok ha sido una de sus características; se basa en el precio justo, lo que la ubica en un buen lugar en la relación precio-calidad dentro de la competencia que se desarrolla en su segmento meta.

⁴ Revista La Barra (2013). "Proyecciones Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad 2013". Bogotá: Revista la Barra. Fecha de Consulta: 09/09/2016. Disponible en: http://revistalabarra.com/Ya_pueden_adquirir_Proyecciones_2013_el_informe_ejecutivo_de_la_industria_de_la_hospitalidad_en_Colombia.

5. Las características del servicio

En las encuestas se muestra un alto grado de satisfacción por parte de los clientes habituales, ya que la atención del personal (altamente interiorizado con los principios del mundo Wok), unido a un ambiente estilo oriental-moderno y acogedor, han hecho que esta sea una de sus ventajas competitivas. Una de sus debilidades es la rapidez en la atención, ya que existen platos que deben ser preparados en el instante y que requieren un tiempo adicional; también el hecho que en la carta a veces se encuentran platos que no están disponibles porque la política de Wok es estar pendiente de la sostenibilidad de sus insumos.

Aun considerando estas debilidades, el grado de satisfacción es mucho mayor, ya que el cliente comprende sus causas.

6. Conclusión del análisis

De acuerdo a la evaluación, el punto de inicio de un plan de expansión territorial fuera de Bogotá es la ciudad de Medellín, que es la segunda más importante de Colombia. Esta ciudad cuenta con el estándar económico y de población más alto de las principales cuatro ciudades evaluadas. Además, cuenta con un importante segmento de potenciales clientes que puede llegar al 7.73% de la población de una ciudad de más de dos millones de habitantes.

Capítulo V. Análisis de la misión, visión, valores y planeamiento estratégico

1. Misión

La determinación de la misión debe hacerse respondiendo la pregunta «¿cuál es nuestro negocio?». Para encontrar una propuesta de misión se debe dar respuestas al trébol de Abell (Hill y Jones 2009) (ver anexo 9) que responde a las siguientes preguntas:

- ¿A quiénes se satisface?
- ¿Cómo se satisfacen las necesidades del cliente?
- ¿Qué se satisface?

La misión estará dada por la conjunción de las tres dimensiones.

Considerando las respuestas al cuestionario del Trébol se propone como misión de Wok: “Ofrecer platos orientales únicos, de calidad a precios competitivos, con una atención amable y de calidad, siendo responsables con el medio ambiente y su sostenibilidad; creando valor a nuestros accionistas y proveedores nacionales.”

2. Visión

La visión debe reflejar el futuro que se piensa de la empresa. Al respecto, Fred R. David (2013) señala que la visión responde el cuestionamiento de «¿en qué queremos convertirnos?».

En el caso de Wok, esta visión está fuertemente atada a su líder el chef Benjamín Villegas, cuyo ideal es que sea el mejor restaurante colombiano ecológicamente sostenible, algo que trasmite a su compañía, idea que se ha formado desde sus experiencias y viajes al extranjero, por lo que la propuesta de visión es la siguiente: “Ser el referente de la comida oriental en Colombia, ecológicamente sostenible, con un equipo humano de alto nivel”.

3. Valores

En el caso de Wok los valores de la empresa giran en torno de la figura de su principal líder y emprendedor que es Benjamín Villegas, fundador y chef principal, quien funda el negocio basado en la filosofía que “Wok es un derecho de todos”.

Esto implica hacer una cocina de calidad, que si bien puede estar pensada para los sectores más pudientes, ello no implique que sea económicamente prohibitiva para otros sectores, para lo cual debe tratar de mantener precios competitivos. Para ello buscan aliados en los productores nacionales y comunidades a fin de buscar productos lo más artesanales y naturales posibles.

Los valores de la empresa serían los siguientes:

- **Calidad.** La empresa debe tener siempre el más alto estándar de atención a sus clientes con productos de primer nivel, manteniendo la calidad como fuente de fidelización de los clientes, satisfaciendo sus necesidades.
- **Innovación.** Siempre en la investigación de tendencias e innovar el mercado buscando nuevos sabores que se acerque al paladar de los clientes, para ello es necesario renovar la carta cada año.
- **Solidaridad.** La empresa debe fomentar la solidaridad y colaboración entre sus colaboradores, lo cual es extensivo a los proveedores, quienes no solo son un apoyo al negocio sino socios para sacarlo adelante.
- **Cortesía.** El trato a las personas es importante porque cada cliente es único y es a quien se debe la compañía, por lo que el buen trato es esencial para la supervivencia del negocio y para mantenerse en las primeras posiciones del sector.
- **Preocupación social.** El negocio de restaurantes depende de la disponibilidad de los insumos naturales; por lo tanto, es vital transmitir su inquietud y deseo que las actividades humanas no depreden o afecten los recursos que brinda la naturaleza, es por ello que se debe transmitir la concientización a los clientes y proveedores, quienes son los aliados en la cruzada de preservación.

4. Estrategia general

Wok utiliza la estrategia de diferenciación con respecto a sus competidores.

5. Balance Score Card (BSC)

Se utilizó el Balance Score Card (BSC) considerando que es una herramienta que permite correlacionar los objetivos con las estrategias, además de controlar eficientemente su aplicación

con el seguimiento de los indicadores en el Cuadro de Mando Integral (CMI), basados en las cuatro áreas principales de las empresas: Aprendizaje y Crecimiento, Interno, Cliente y Financiera.

Se han obtenido siete objetivos estratégicos y son los siguientes:

1. Incrementar la rentabilidad.
2. Crecimiento de ventas.
3. Incrementar la satisfacción del cliente objetivo.
4. Brindar servicio exclusivo.
5. Mejorar la conectividad para el control y seguimiento de productos y proveedores.
6. Impulsar la conciencia ambiental en los proveedores artesanales.
7. Mejorar las competencias del personal operativo de atención al cliente.

6. Formulación de estrategias

6.1 Matriz FODA

Habiendo realizado en los capítulos anteriores el análisis del microentorno y macroentorno, y habiendo identificado a las principales variables que afectan al negocio, se puede realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para Wok. Con esta evaluación se podrán identificar y analizar los factores internos y externos que pueden impactar en el desarrollo de la empresa (ver anexo 11).

A partir de este análisis se puede realizar la evaluación de las estrategias necesarias que permitan superar el dilema estratégico que tiene Wok.

6.2 Análisis de FODA Cruzado

Este análisis permitirá identificar las mejores estrategias de acuerdo a los factores determinados anteriormente:

- **Estrategias FO**

- Aprovechar el crecimiento del PBI para conseguir financiamientos para los planes de expansión, mediante la liquidez de los bancos.

- Aprovechamiento de las redes sociales para impulsar la marca con el mensaje ambiental y su política de responsabilidad social, para llegar a consolidar la ventaja competitiva.
- Utilizar la expansión de los servicios públicos para mejorar la conectividad y potenciar el seguimiento y control de los productos, así como brindar capacitaciones *on line*.
- **Estrategias DO**
 - Permitir y estructurar a los proveedores para que tengan acceso a financiamiento vía el sistema bancario.
 - Potenciar a los proveedores para que puedan crecer y mirar otros mercados como el de Estados Unidos y la Unión Europea.
- **Estrategias FA**
 - Impulso de la preocupación ambiental y el problema de las comunidades campesinas en los mensajes asociados a la marca.
 - Mensaje de paz, mostrando cómo las comunidades pueden salir de la violencia y el narcotráfico con la realización de sus actividades ancestrales agropecuarias y de pesca.
- **Estrategias DA**
 - Mantener una comunicación constante con los proveedores a fin que no sean afectados por la tentación del narcotráfico.
 - Buscar proveedores en las diversas regiones de Colombia a fin de reducir los impactos climáticos.

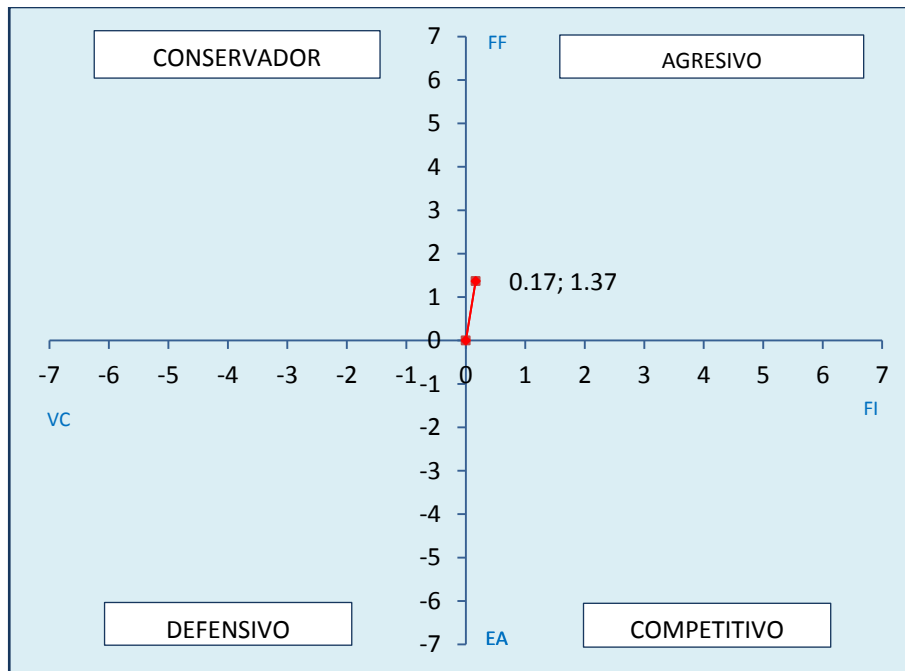
6.3 Análisis de matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA es una herramienta para conocer la tendencia de las estrategias a desarrollar. Se elabora un diagrama de cuatro cuadrantes que muestra las tendencias de la estrategia de la organización, siendo éstas de tendencia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Con este análisis se puede establecer el marco general de las estrategias a seguir por Wok, que permitan brindar una salida a su dilema estratégico y expandirse a otras ciudades de Colombia.

En la primera tabla se muestran cuatro variables que son Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI). Los dos primeros cuadrantes (FF y VC) están referidos a la posición estratégica interna y los dos últimos (EA y FI) a la posición estratégica externa (ver anexo 12).

Sobre la base de este cuadrante se puede establecer la estrategia general que la empresa debe seguir. Para ello se tienen que establecer los valores de los ejes de cada cuadrante, para así obtener el perfil estratégico de la compañía (ver gráfico 6).

Gráfico 6. Matriz PEYEA de Wok



Fuente: Elaboración propia, 2016

De acuerdo al resultado de la evaluación de la matriz PEYEA se encuentra que existen factores que permiten poner a Wok en una posición agresiva en el mercado y así desarrollar una estrategia de crecimiento.

Tabla 23. Evaluación cruzada de las estrategias y los objetivos

ESTRATEGIA	FODA	PEYEA
Estrategias FO		
Aprovechar el crecimiento del PBI para conseguir financiamientos para los planes de expansión, mediante la liquidez de los bancos.	X	
Aprovechamiento de las redes sociales para impulsar la marca con el mensaje ambiental y su política de responsabilidad social, para llegar a consolidar la ventaja competitiva.	X	
Utilizar la expansión de los servicios públicos para mejorar la conectividad y potenciar el seguimiento y control de los productos, así como brindar capacitaciones <i>on line</i> .	X	X
Estrategias DO		
Permitir y estructurar a los proveedores para que tengan acceso a financiamiento vía el sistema bancario.	X	X
Potenciar a los proveedores para que puedan crecer y mirar otros mercados como el de Estados Unidos y la Unión Europea.	X	
Estrategias FA		
Impulso de la preocupación ambiental y el problema de las comunidades campesinas en los mensajes asociados a la marca.	X	X
Mensaje de paz, mostrando cómo las comunidades pueden salir de la violencia y el narcotráfico con la realización de sus actividades ancestrales agropecuarias y de pesca.	X	X
Estrategias DA		
Mantener una comunicación constante con los proveedores para que no sean tentados por el narcotráfico.	X	X
Buscar proveedores en las diversas regiones de Colombia para reducir los impactos climáticos.	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 24. Estrategias seleccionadas

ESTRATEGIA	OBJETIVOS						
	1	2	3	4	5	6	7
Estrategias FO							
Aprovechar el crecimiento del PBI para conseguir financiamientos para los planes de expansión, mediante la liquidez de los bancos.		X					
Aprovechamiento de las redes sociales para impulsar la marca con el mensaje ambiental y su política de responsabilidad social, para llegar a consolidar la ventaja competitiva.	X		X		X		
Utilizar la expansión de los servicios públicos para mejorar la conectividad y potenciar el seguimiento y control de los productos, así como brindar capacitaciones <i>on line</i> .			X		X	X	
Estrategias DO							
Permitir y estructurar a los proveedores para que tengan acceso a financiamiento vía el sistema bancario.						X	
Potenciar a los proveedores para que puedan crecer y mirar otros mercados como el de Estados Unidos y la Unión Europea.						X	
Estrategias FA							
Impulso de la preocupación ambiental y el problema de las comunidades campesinas en los mensajes asociados a la marca.						X	
Mensaje de paz, mostrando cómo las comunidades pueden salir de la violencia y el narcotráfico con la realización de sus actividades ancestrales agropecuarias y de pesca.						X	
Estrategias DA							
Mantener una comunicación constante con los proveedores para que no sean tentados por el narcotráfico.						X	
Buscar proveedores en las diversas regiones de Colombia para reducir los impactos climáticos.						X	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Capítulo VI. Plan funcional de marketing

1. Objetivos

Tabla 25. Plan funcional de objetivos de marketing

Objetivos de Marketing		Año 1-2	Año 3-4	Año 5	Indicador de Medición
Objetivo	Posicionar a Wok como un restaurante de Servicio exclusivo	Incremento en recordar la marca en segmentos 4, 5 y 6 en un 5%	Incremento en recordar la marca en segmentos 4, 5 y 6 en un 10%	Incremento en recordar la marca en segmentos 4, 5 y 6 en un 20%	Encuestas sobre posicionamiento de marca
Estrategia		Realizar eventos novedosos en las instalaciones de WOK e invitar a los clientes de los estratos 4,5 y 6 por los diversos canales de comunicación con los que cuenta	Insistir con la participación de los clientes que no fueron a los eventos pasados dándoles algunos obsequios como almuerzos y cenas gratis, descuentos, etc.	De los clientes que fueron convocados y no asistieron a los eventos anteriores, se seleccionará algunos para participar en el desarrollo de nuevos platos. En caso estos tengan buena acogida, los participantes obtendrán un reconocimiento.	
Objetivo	Desarrollo de redes sociales	Incremento de seguidores en facebook en un 10%	Incremento de seguidores en facebook y páginas web con blog de opiniones en un 20%	Incremento de seguidores en facebook y páginas web con temas de alimentación a discutir on line con personal de WOK en un 30%	Número de seguidores, y de visitas diarias.
Estrategia		Desarrollo de páginas de Facebook, cuentas twitter y Blogs		Desarrollo de temas a discutir sobre los alimentos de WOK y otros	
Objetivo	Posicionamiento de la marca WOK relacionado a la conciencia social y ambiental	Cuantificar y difundir acuerdos y convenios que realiza WOK con los proveedores artesanales	Cuantificar los resultados logrados por los proveedores artesanales producto de la alianza con WOK	Incrementar en 10% las mejoras para los proveedores artesanales	N° de convenios o acuerdos realizados por proveedores artesanales. N° de resultados logrados producto de los convenios con WOK
Estrategia		Implementar programas de relaciones comunitarias de WOK con los proveedores artesanales	Investigación de las mejoras obtenidas por los proveedores artesanales	Apoyar a los proveedores artesanales en identificar potenciales mejoras y como poder lograrlas	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Estrategia de segmentación

La segmentación del mercado permitirá definir el segmento meta a donde se van a dirigir todos los esfuerzos de la organización de manera eficiente. Los criterios son:

2.1 Segmentación geográfica

Actualmente Wok se ha establecido en la región de Latinoamérica, Colombia y, específicamente, en la ciudad de Bogotá. La idea inicial es abrir nuevos puntos de venta en Medellín, Cartagena y Barranquilla; dentro de estas ciudades los locales actuales y los nuevos estarían ubicados en la zona urbana, en el estrato socioeconómicos 4 (medio-medio), 5 (medio-alto) y 6 (alto), esta clasificación está bien definida en el ordenamiento urbano en Colombia y es congruente con el nivel económico de nuestros clientes objetivo.

2.2 Segmentación demográfica

- **Ingresos.** Se considera a los estratos altos, medio-altos y medios, los clientes recurrentes deberían obtener ingresos superiores a los US\$ 500,00 mensuales.
- **Ocupación.** Profesionales, funcionarios y empresarios.
- **Educación.** Formación universitaria.

2.3 Segmentación psicográfica

- **Clase social.** Principalmente la clase alta, clase media alta y clase media.
- **Estilo de vida.** Se ubican a los exitosos y a los esforzados.
- **Valores.** Personas abiertas a las posibilidades de cambio.
- **Status orientado.** Personas que buscan sentirse bien con el reconocimiento social, frecuentan lugares de moda, usan marcas reconocidas, frecuentan sitios exclusivos, el precio no es su principal preocupación.

2.4 Segmentación conductual

- **Tipo de usuario.** La empresa ha dejado claro que maneja cuatro perfiles de clientes a los cuales atiende (Palma 2011):
 - El abundante. Es la persona que valora un plato bien servido y lleno.

- El natural. El origen y el bienestar son las variables más significativas para este perfil al momento de pensar dónde comer, por lo cual lo natural es muy importante.
- El comer bien. Para este perfil lo importante es el servicio “ser atendido”, la calidad del empleado, la atención permanente a las necesidades, el servicio directo en la mesa.
- El social. Dentro de la experiencia Wok, la socialización constituye un aspecto esencial de esta, donde ser un punto de reunión para compartir alimentos y charlar es importante.
- **Frecuencia de consumo.** Se considera un usuario medio, intensivo.
- **Lealtad.** Debe ser fuerte-total.
- **Actitud hacia el producto.** Entusiasta – positivo

3. Estrategia de posicionamiento

- **Clase de producto.** Wok ofrece comida de característica oriental, particularmente de sabor tailandés y japonés.
- **Atributos del producto.** Comida de buena calidad, utilizando ingredientes originales respetando el sabor.
- **Beneficios que ofrece.** Precios accesibles, buena ubicación de sus restaurantes, innovación en desarrollo de nuevos platos, apoyo a su país de origen desarrollando a las comunidades campesinas para convertirlas en proveedores, apoyo a la compra de productos nacionales.
- **Ocasiones de uso.** Almuerzos y cenas para negocios y familiares
- **Usuarios.** Persona de los estratos 4 a 6 que se distribuyen de la siguiente manera: 50% son clientes frecuentes que le dan mayor importancia a la estética y ambientes de los restaurantes, 30% son clientes conocedores que le dan importancia de los insumos frescos que utilizan, y un menor porcentaje repartido en dos grupos que son los clientes ambientalistas y los clientes expectativa.
- **Contra un competidor.** Wok mantiene márgenes razonables con condiciones de mercado y no comparándose con la competencia. A Wok no solo se va a comer sino a aprender.
- **Lejos de los competidores.** Se tiene Mundo Wok, un espacio para fortalecer relaciones entre proveedores, empleados y clientes, a través de conferencias, eventos de buena cocina y buena comida. Campeón de la sostenibilidad, buenos programas de responsabilidad social.

4. Estrategia de crecimiento

A fin de determinar la estrategia de crecimiento se utilizará la matriz de Ansoff, considerando que Wok ya tiene locales funcionando en Bogotá y sus planes están destinados a ampliar sus puntos de venta ofreciendo los mismos productos. Así los autores de la presente investigación consideran que se trata de una estrategia de expansión y desarrollo de mercado, donde se buscan mercados nuevos geográficamente hablando, los que serán atendidos con los productos existentes.

Gráfico 7. Estrategias de marketing



Fuente: Team FME, 2013.

5. Mix de marketing

A fin de realizar la estrategia de marketing se debe analizar la mezcla de marketing para evaluar las acciones que permitirán la satisfacción de los clientes. Para ello se deben analizar las 4P respecto a los productos que ofrece Wok; sin embargo, los autores de la presente investigación consideran que también debe realizarse un análisis extendido con las 3P adicionales. Es importante tener en cuenta que Wok es un negocio de restaurantes destinados no solo a ofrecer platos para saciar el hambre del cliente, sino que también busca ofrecer la experiencia de probar la comida asiática que no es muy común en Colombia, para lo cual el servicio es importante.

5.1 Estrategia producto

Wok ofrece platos orientales de países como Japón, Tailandia, Vietnam y Camboya, elaborados a partir de productos recolectados o cosechados en las comunidades agrícolas y pesqueras de Colombia, siendo los principales insumos los pescados y vegetales.

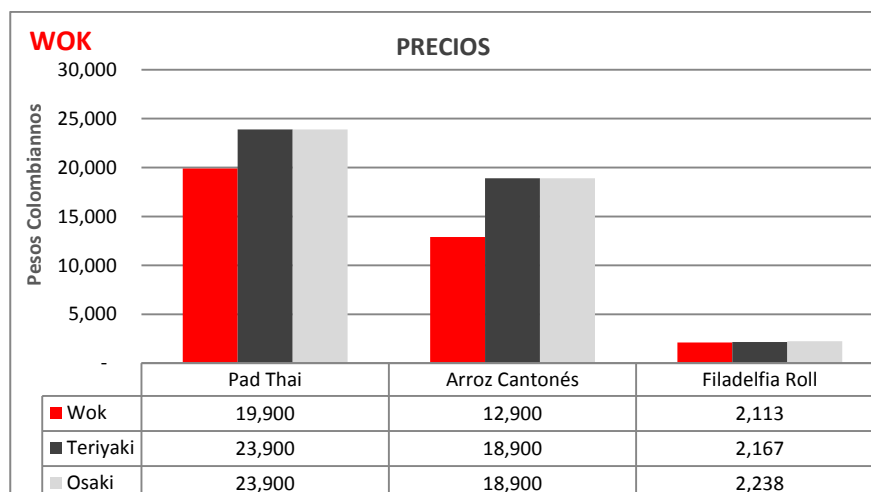
Para la diferenciación de sus platos Wok trabaja platos personalizados que si bien son de origen oriental, se adaptan a la realidad colombiana por sus propios insumos; además, el producto tiene una clara marca ambiental al tener un control sobre el proceso productivo como resultado de los acuerdos con los proveedores artesanales, mensaje que es transmitido al cliente. Asimismo, la calidad del producto es un punto importante considerando el segmento a ser atendido por Wok, por ello debe proveer el mayor estándar de calidad, el cual se asegura con el control de los insumos y la cadena logística desde el origen hasta el punto de expendio.

Además, el chef Benjamín Villegas traslada su conocimiento y experiencia en la preparación de la carta del menú a los otros chefs, guardando la calidad necesaria.

5.2 Estrategia precio

La estrategia de Wok para establecer sus precios fue la de política de precios altos por prestigio, que consiste en establecer un precio alto que pueda atraer un consumidor interesado en la calidad de sus productos, así como el status social que les puede brindar degustar en sus restaurantes. No obstante ello trata de mantener un balance entre calidad - precio, a fin de no hacer inaccesibles sus platos al público en general y mantener el enunciado de Benjamin Villegas “Wok es un derecho de todos”. Dicho equilibrio muestra a Wok con menores precios que su competencia directa:

Gráfico 8. Comparativo de precios en restaurantes de comida asiática en Colombia.



Fuente: Rueda, 2014

De acuerdo a las evaluaciones realizadas por Wok este tendría tres tipos de clientes (Rueda 2014), los clientes frecuentes que representan el 50% y que su principal factor para asistir a Wok era la estética y el ambiente de sus restaurantes, los clientes conocedores que representan el 30% de la clientela y su principal factor para asistir a Wok era porque reconocían que el pescado fresco es un factor de calidad para sus platos y finalmente el cliente expectativa que eran los interesados en conocer los restaurantes.

5.3 Estrategia plaza

La estrategia de plaza está enfocada en hacer llegar los productos al lugar adecuado, en ese sentido los locales se ubican principalmente en centros comerciales y zonas financieras, a fin de facilitar el acceso de nuestro al público objetivo. Los locales cuentan con redes informáticas que permiten que los pedidos de los clientes lleguen en tiempos eficientes y son la base del sistema logístico de la atención de los insumos oportunamente.

Así mismo el producto llega en forma de platos preparados en el momento y con insumos de alta calidad, de acuerdo a nuestra propuesta de valor. Por lo que canal de distribución es directa y sin intermediarios ya que los platos expendidos en el mismo local donde son preparados.

Actualmente el negocio de Wok se desarrolla en Bogotá, capital y principal ciudad de Colombia en los aspectos económicos y políticos. Dentro de ella Wok se centra en el nicho de estratos altos (4, 5 y 6), como señala el caso (Rueda 2014). Ubicando seis de sus diez restaurantes, que contaba a mediados del 2012, en el norte de Bogotá (en donde se concentra la población de los

estratos mas altos). Los otros se distribuían: uno estaba el sector financiero (en donde tienen sede las grandes empresas), otro en Chia (un pueblo aledaño de clase media alta) y los otros dos en centros comerciales de clase media.

Ello muestra que la estrategia de plaza está claramente enfocada en el estrato de altos ingresos, ubicándose en los puntos donde se concentra este segmento de la población. Asimismo, la mayoría de los locales se ubican dentro de centros comerciales por lo que, en caso de expandirse a otras ciudades, deberían seguir con esta estrategia. En ese sentido, la estrategia de plaza a ser seguida en la ciudad de Medellin será ubicarse en las zonas donde se concentran los estratos 4, 5 y 6, que es la zona nororiental de ciudad.

5.4 Estrategia de promoción

Wok se promociona utilizando redes y en base a la experiencia de estar en sus locales; también trabaja con el posicionamiento de su marca con publicidad colocada en sus locales con el nombre de la marca y la estrella que los distingue, utilizando los colores rojo, blanco y negro. Ahora igual existe una mezcla de comunicaciones de marketing:

Gráfico 9. Mezcla de comunicaciones de marketing de Wok.



Fuente: Kotler, 2012

Como se aprecia del mix de comunicaciones la redes sociales son clave para establecer una relación con el clientes siendo para ello importante el Facebook, donde esta establecido que cada local cuente con su propio perfil, que utiliza no solo para promocionar la marca sino también

para difundir las actividades vinculadas con la preservación del medio ambiente y comunicarse con los clientes.

Las relaciones públicas y la promoción de ventas, el tema del medio ambiente es parte de la estrategia de promoción, donde vinculan a la marca con su posición sobre la sostenibilidad de la naturaleza; es por ello que llevan a cabo proyectos como “Mundo Wok”, donde se difunde el mensaje de sostenibilidad ambiental mediante seminarios o charlas. También se promociona a través de merchandising vinculado a Wok y su mensaje social.

Finalmente, se debe señalar que Wok desarrolla una estrategia de promoción por empuje, por cuanto dirige sus actividades de marketing hacia el consumidor final para inducirlo a consumir sus productos.

5.5 Estrategia de personas

Todo el personal, desde los meseros hasta el chef, está identificado con la cultura social de Wok y su sostenibilidad.

5.6 Estrategia sobre infraestructura física

La mayoría de los locales de Wok se ubican en centros comerciales, con lo cual busca reducir la molestia de los clientes para acceder a estacionamientos y que el comer en sus locales sea parte de una actividad de compras familiar.

Sobre la presentación de los platos, Wok busca que sean lo más artístico posible a fin de no solo mostrar un plato de calidad gourmet, sino que éste sea apreciado visualmente como una obra artística.

5.7 Estrategia de procesos

Como parte de su estrategia de procesos Wok trabaja con métodos tradicionales de encuestas a clientes para medir su nivel de satisfacción y tomar acción para realizar las mejores respectivas.

El trabajo en redes no se limita a la promoción: las redes permiten interactuar con el cliente a fin de trabajar en la mejora de procesos y medir los niveles de satisfacción. El Internet, en ese sentido, resulta una importante herramienta para medir la temperatura del cliente ya que la

empresa, además de estar muy vinculada a la preocupación ambiental, cuenta con clientes que participan activamente en los temas medio ambientales, quienes son muy activos en redes sociales.

6. Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing es una herramienta que permite definir los egresos necesarios para lograr los objetivos establecidos en el plan de marketing, y alinearlos a los objetivos establecidos en el plan estratégico. Permite evaluar si la inversión fue eficiente en términos económicos y financieros. En el caso de Wok se ha establecido como tope un 17% de los ingresos, considerando el comportamiento histórico de los últimos tres años, poniendo incidencia en rubros como el sustento de los eventos y producción de “Mundo Wok”, que se realiza en los locales y mediante las redes; las capacitaciones al personal que tiene la relación directa con los clientes; las capacitaciones a los directivos; y las actividades en las comunidades para alinear a los principales *stakeholders* con la visión y la cultura organizacional de Wok.

El presupuesto presentado se plantea considerando la propuesta estratégica de crecer en la ciudad de Medellín, algo adicional a las proyecciones que consideran un crecimiento orgánico:

Tabla 26. Presupuesto de marketing

Concepto	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Realización de eventos para fidelizar clientes	222.000,00	122.000,00	122.000,00	172.000,00	122.000,00
Desarrollo de <i>webs</i> , blogs y otros	74.000,00	74.000,00	74.000,00	74.000,00	74.000,00
Programa de relaciones comunitarias con proveedores	19.705,88	20.882,35	22.058,82	24.411,76	25.588,24
Total	315.705,88	216.882,35	218.058,82	270.411,76	221.588,24

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VII. Plan funcional de operaciones

El plan de operaciones considera el crecimiento de Wok en los próximos cinco años, lo que se alinea con los objetivos estratégicos definidos en los puntos anteriores. Se analizarán los procesos clave que garantizan la sostenibilidad del modelo de negocio y su propuesta de valor.

1. Objetivos

Los objetivos del plan de operaciones, sus indicadores y metas para el negocio de Wok son los siguientes:

Tabla 27. Objetivos del plan funcional de operaciones

N°	Objetivos	Año 1-2	Año 3-4	Año 5	Indicador
Objetivo	Fortalecer y mejorar la atención al cliente.	80%	85%	90%	Porcentaje de clientes satisfechos con la atención.
Estrategia		Mejorar el proceso de atención cliente: mozos, anfitrión, cocinero.			
Objetivo	Mantener una cadena logística que permita mantener frescos los productos.	80%	85%	90%	Porcentaje de entregas en el plazo de menos de dos días al punto de expendio.
Estrategia		Mantenimiento de la cadena de suministro desde la comunidad hasta el restaurante.			
Objetivo	Tener una buena gestión de proveedores.	70%	80%	85%	Porcentaje de proveedores calificados.
Estrategia		Homologación de procesos de trabajo y procesamiento de alimentos y provisiones.			
Objetivo	Mantener los procesos orientados a la mejora del medio ambiente.	60%	65%	70%	Porcentaje de material reciclado para la atención.
Estrategia		Aumento de uso de material reciclado.			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

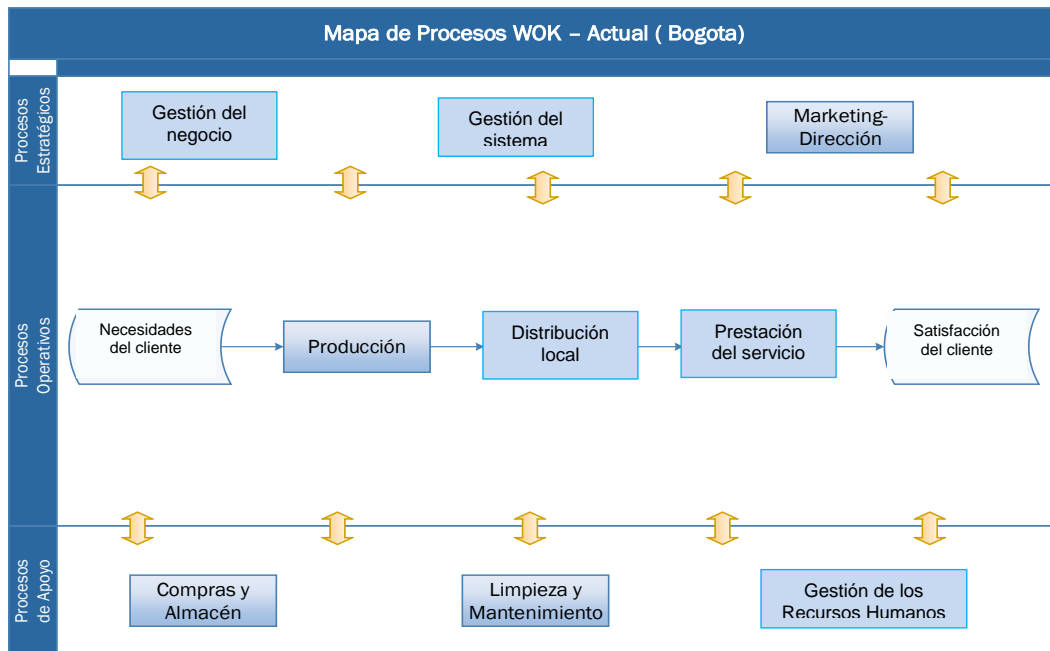
2. Procesos

Parte de la propuesta de valor de Wok depende de su cadena de suministro y sus procesos en los cuales se soporta, que le permite brindar platos con insumos únicos y ecoamigables. Si bien Wok es el último punto de la cadena antes del cliente, la mayoría de los insumos para sus platos

proviene de comunidades con las cuales ha venido trabajando para que le provean de vegetales y pescado frescos.

En el siguiente mapa se aprecia la interacción actual de Wok en la ciudad de Bogotá:

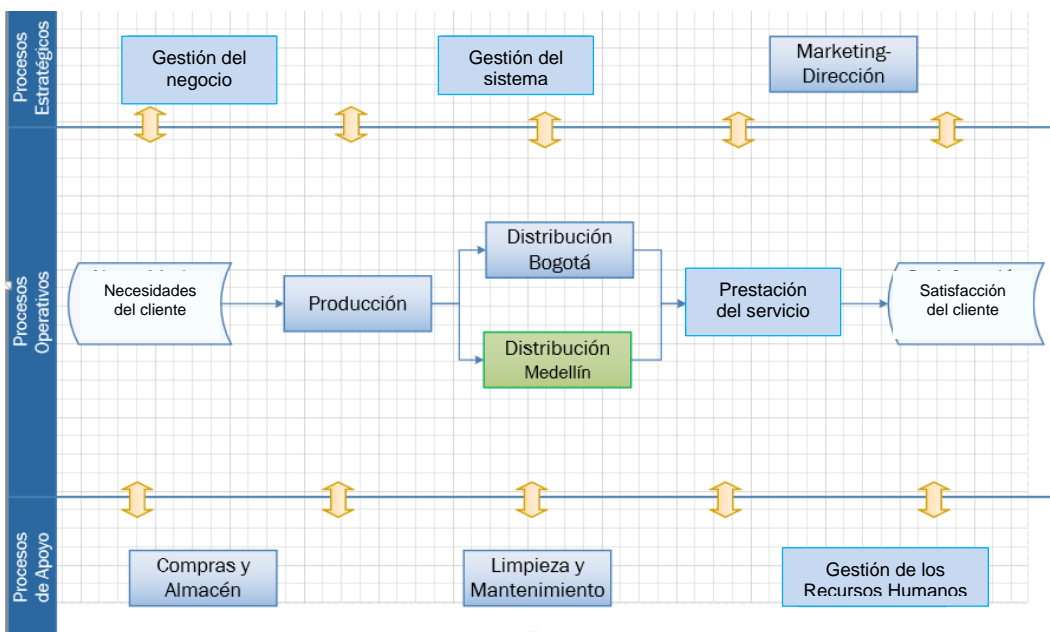
Gráfico 10. Wok: mapa de procesos actual en Bogotá



Fuente: Elaboración propia, 2016.

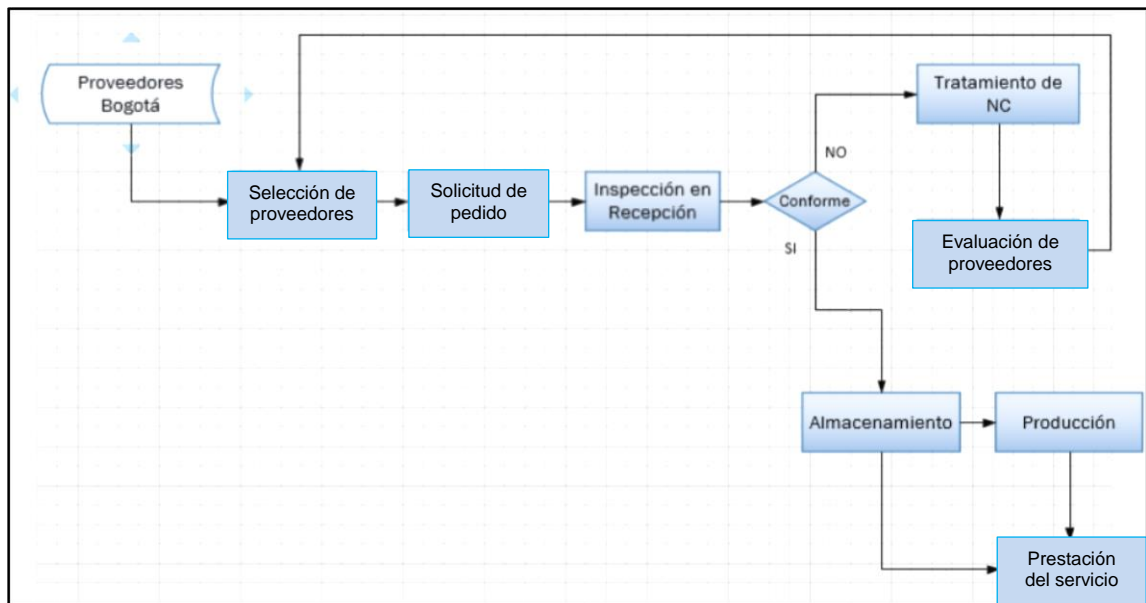
En el siguiente mapa se aprecia la inclusión de las operaciones de Wok en la ciudad de Medellín:

Gráfico 11. Wok: mapa de procesos a futuro en Bogotá y Medellín



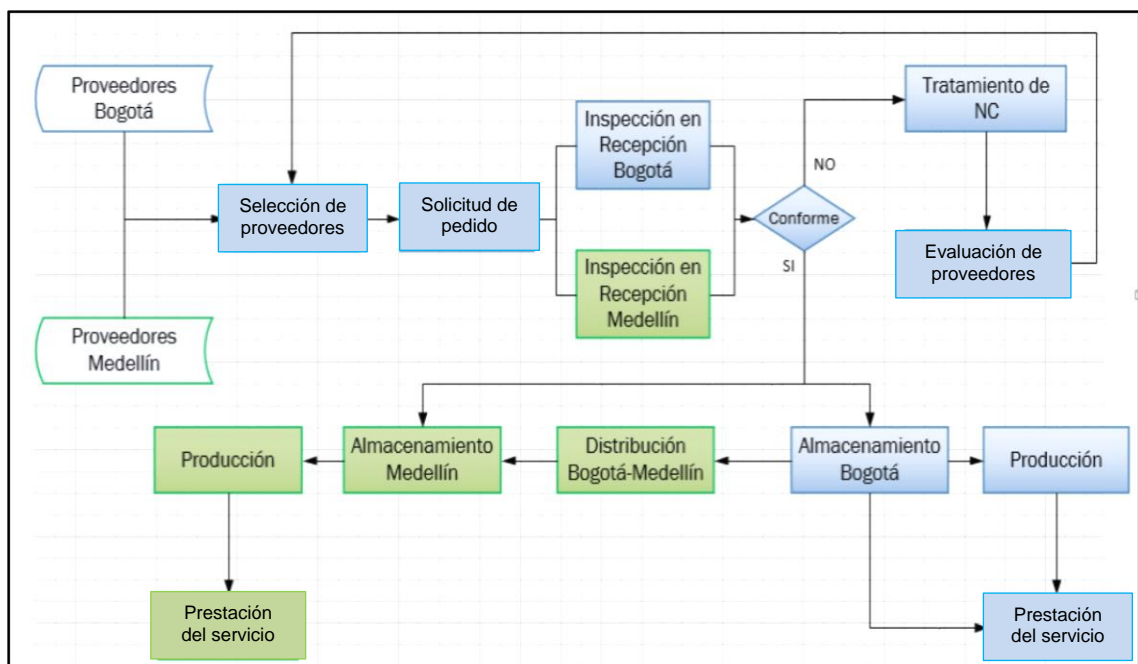
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Gráfico 12. Wok: proceso de compras y almacén actual en Bogotá



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Gráfico 13. Wok: proceso de compras y almacén incluyendo Bogotá y Medellín



Fuente: Elaboración propia, 2016.

La atención a los clientes es otro punto crítico para Wok por cuanto es el contacto con el cliente el que marca la calidad casi igual o más que el sabor de la comida del restaurante.

3. Medidas a tomar del plan de operaciones

Durante la atención al cliente se deben tomar las siguientes medidas a fin de mejorar el proceso de atención de los clientes en espera:

- Entregar al cliente los productos lo más rápido posible a fin de acortar los tiempos de espera de los comensales.
- Potenciar y promover el uso de las barras para los comensales individuales.

En el caso de la cadena de suministro, el control a ser efectuado tiene los siguientes puntos a analizar para contar con los insumos necesarios para los platos que serán preparados:

- Comunidades proveedoras de insumos con pescado y vegetales.
- Proveedores tradicionales para insumos estándar del mercado.
- Empresas de transportes desde el proveedor de forma multimodal, terrestre y aérea, hasta el hub con control de la cadena de frío.
- El hub principal de Wok se encuentra en Bogotá y se implementaría otro en Medellín; donde se realizaría la precocción de los alimentos y distribución a los restaurantes de la cadena.
- Recepción y almacenamiento de los alimentos y distribución a los restaurantes de la cadena.

En el caso de homologación de procesos de trabajo y procesamiento de alimentos y provisiones se utilizarán procedimientos documentados para que el personal realice dichas actividades de una manera única, asegurando que se usen adecuadamente los documentos; para ello, se realizarán auditorías e inspecciones aleatorias.

Respecto del uso de material reciclado, se realizarán inventarios de los artículos que se utilizan en Wok y se definirá cuáles pueden ser reutilizados o, en todo caso, cuáles pueden ser comprados y que se elaboren de material reciclable.

4. Presupuesto

El presupuesto es el necesario para expandir e iniciar operaciones con dos locales y un depósito en la ciudad de Medellín.

Tabla 28. Presupuesto de operaciones

Concepto	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Realizar círculos de calidad y retroalimentación a trabajadores.	55.058,82	59.294,12	63.529,41	72.000,00	76.235,29
Identificación de proveedores críticos.	2.941,18	3.167,42	3.393,67	3.846,15	4.072,40
Realización de alianzas estratégicas con los proveedores críticos.	14.705,88	15.837,10	16.968,33	19.230,77	20.361, 99
Control de proveedores críticos.	275.294,12	296.470,59	317.647,06	360.000,00	381.176,47
Transporte a Medellín de insumos estratégicos.	180.000,00	180.000,00	180.000,00	180.000,00	180.000,00
Elaboración de documentación.	14.117,65	1.085,97	1.085,97	2.171,95	1.085,97
Auditorías documentarias anuales.	11.294,12	12.162,90	13.031,67	14.769,23	15.638,01
Inventario de artículos.	30.588,24	2.352,94	2.352,94	4.705,88	2.352,94
Clasificación de artículos para saber si son reciclados.	9.411,76	723,98	723,98	1.447,96	723,98
Total	593.411,76	571.095,02	598.733,03	658.171,95	681.647,06

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VIII. Plan funcional de responsabilidad social

El plan de responsabilidad social empresarial está desarrollado para cumplir con la visión estratégica de Wok para los próximos cinco años, enfocada en lograr objetivos relacionados con el abastecimiento ético, la gestión ambiental y la participación de las comunidades.

1. Objetivos

Los objetivos del plan de responsabilidad social, sus indicadores y metas para el negocio de Wok son los siguientes:

Tabla 29. Objetivos del plan de responsabilidad social

Nº	Objetivo de Responsabilidad Social	Año 1 -2	Año 3 – 4	Año 5	Indicador
Objetivo	Incrementar las compras a las comunidades.	10%	10%	15%	% de incrementos en las compras a las comunidades
Estrategia		Reducción de consumo de productos importados			
Objetivo	Implementar reciclaje en todos los restaurantes	50%	30%	20%	% de restaurantes con reciclaje
Estrategia		Adecuar espacios en los restaurantes para segregación de residuos	Incrementar los espacios para segregación de residuos		
Objetivo	Incremento de horas de capacitación a las comunidades	1000	2000	3000	Horas de capacitación a la comunidad
Estrategia		Crear un Staff de capacitadores para proveedores			
Objetivo	Continuar con el fortalecimiento del posicionamiento social de WOK con las comunidades relacionadas	80%	80%	80%	Nº de acciones realizados/ Nº de acciones programados
Estrategia		Crear un programa de desarrollo comunitario tomando en cuenta las necesidades prioritarias	Mantener programa de actividades		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Medidas a tomar de responsabilidad social

Las actividades se desarrollarán gradualmente dentro de un periodo comprendido entre los años 2013 al 2017:

- Identificar qué productos importados pueden ser obtenidos en el país y desarrollar un cronograma de adquisiciones de dichos productos requeridos a las comunidades.
- Implementar en los restaurantes contenedores para reciclaje, además de brindar capacitación constante a colaboradores sobre los beneficios del reciclaje.
- Seleccionar personal idóneo para brindar capacitación a las comunidades y otros proveedores, además de implementar un programa de capacitación para proveedores.
- Investigar e implementar un programa de desarrollo comunitario que contemple las siguientes actividades: generación de empleo, atracción del talento, apoyo en educación y otros.

3. Presupuesto

El presupuesto es el necesario para expandir e iniciar operaciones con dos locales y un depósito en la ciudad de Medellín.

Tabla 30. Presupuesto de responsabilidad social

Concepto	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Identificación de productos que pueden ser adquiridos en Colombia	14.117,65	1.085,97	1.085,97	2.171,95	1.085,97
Compra de contenedores	9.176,47	9.882,35	10.588,24	12.000,00	12.705,88
Capacitación al personal sobre gestión de residuos	6.117,65	6.588,24	7.058,82	8.000,00	8.470,59
Elaborar y ejecutar programa de desarrollo comunitario	61.176,47	65.882,35	70.588,24	80.000,00	84.705,88
Inspectores para capacitar comunidades y proveedores artesanales	172.058,82	185.294,12	198.529,41	225.000,00	238.235,29
Total	262.647,00	268.733,03	287.850,68	327.171,95	345.203,61

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo IX. Plan funcional de recursos humanos

Wok es una empresa de servicios que tiene como uno de sus puntos fuertes el talento humano para la ejecución de sus planes estratégicos. Hoy en día ha logrado alinear su cultura organizacional a su misión y visión, reflejada en un decidido respeto a los aspectos ecológicos y sociales, mediante campañas como las realizadas para disminuir el uso de servilletas, pitillos o reemplazar las bolsas plásticas por papel reciclado, así como capacitaciones que han durado más de un año, como la que sirvió para la creación del “Grupo Verde” conformado por meseros y capitanes de servicios encargados de concientizar a los clientes sobre los temas de sostenibilidad ecológica e incluso fomentar esta práctica en los hogares de los empleados. Estos valores trascienden a un segmento de sus clientes que está en crecimiento, quienes se identifican con estas prácticas, convirtiéndose en fuente sostenible de fidelización.

1. Objetivos

El objetivo que Wok persigue es alinear la planeación de los recursos humanos a la planeación estratégica de la organización, a partir de la formulación de sus objetivos y la estrategia para su implementación. En ese sentido se han considerado los siguientes objetivos:

Tabla 31. Objetivos del plan de recursos humanos

	Objetivos de RRHH	Año 1 - 2	Año 3 – 4	Año 5	Indicador de medición
Objetivo	Mantener la imagen de la marca Wok, asociada a un excelente clima laboral, para atraer y retener el talento.	Inremento del posicionamiento de marca relacionada al clima laboral en un 5%.	Inremento del posicionamiento de marca relacionada al clima laboral en un 10%.	Inremento del posicionamiento de marca relacionada al clima laboral en un 20%.	Índice de valoración externa de la marca Wok, en relación a su clima laboral (Encuestas).
Estrategia		Integrar más personas al programa del Grupo Verde, creando conciencia ecológica en la vida diaria de los meseros y personal relacionado a la atención al público.	Implementar 3 eventos anuales que involucren la participación activa de todo el personal, en los aspectos ecológicos y ambientales alineados al Visión de WOK, premiando las mejores iniciativas orientadas a mantener un clima laboral que enriquezca sus vivencias personales.		
Objetivo	Alineamiento de las necesidades del personal con las necesidades de la organización	Incremento del índice de satisfacción de necesidaes en un 8%	Incremento del índice de satisfacción de necesidades en un 10%	Incremento del índice de satisfacción de necesidades en un 12%	Índice de satisfacción de necesidades personales cubiertas durante la permanencia en WOK
Estrategia		Establecer políticas de reclutamiento, selección y capacitación que permitan crear un ambiente proactivo que genere sinergias con el personal.			
Objetivo	Implementación y mantenimiento de la política de línea de carrera.	Incremento del personal que asciende dentro de la organización en un 6%	Incremento del personal que asciende dentro de la organización en un 9%	Incremento del personal que asciende dentro de la organización en un 11%	Índice del personal que ha sido promovido en la Organización anualmente.
Estrategia		Establecer políticas basadas en la meritocracia, en todos los niveles, basados en la visión de Wok y apoyando la educación continua como base para este desarrollo			
Objetivo	Alinear los sistemas de compensación a los resultados económicos de la organización.	Incremento de compensaciones relacionadas a los resultados en un 15% anual	Incremento de compensaciones relacionadas a los resultados en un 25% anual	Incremento de compensaciones relacionadas a los resultados en un 35% anual	Proporción de las compensaciones (Bonificaciones), relacionada a los resultados económicos.
Estrategia		Establecer políticas detalladas sobre las compensaciones por cada área, sustentadas en las capacitaciones para lograr la integración de los objetivos personales con los de la organización			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Prácticas de gestión del talento

2.1 Reclutamiento

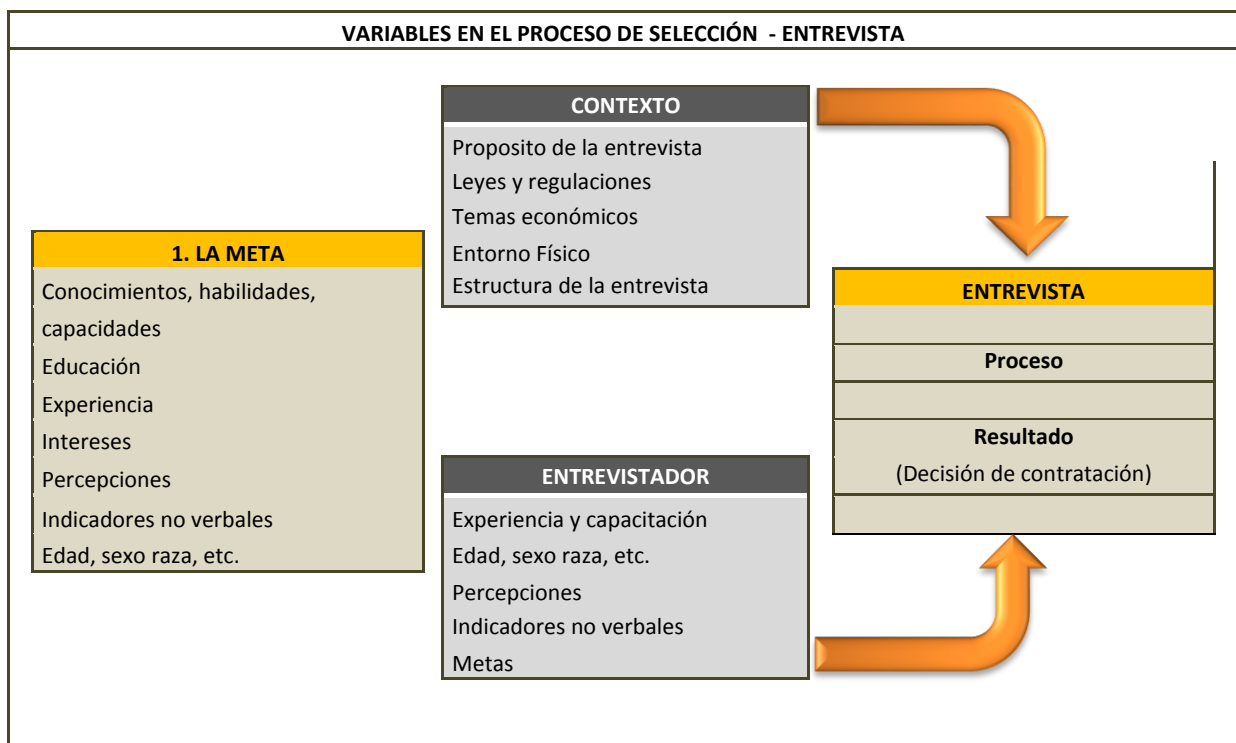
El esfuerzo debe estar encaminado a mantener la imagen de la marca Wok como una organización captadora de talentos alineados a su visión y valores. En esta etapa el diseño de los puestos es una herramienta que permite clasificar sus requisitos (competencias, intereses

personales, conductas, requerimientos físicos y mentales, entre otros). En Wok se busca, principalmente, el compromiso con sus valores como base de una buena selección.

2.2 Selección

Se busca mantener un adecuado proceso de selección que permita asegurar que el personal encaja con el perfil del puesto y que tiene las condiciones para integrarse a la cultura organizacional, manteniendo una actitud proactiva. A continuación se grafican las principales variables a considerar en este proceso (ver gráfico 12).

Gráfico 14. Variables en el proceso de selección – entrevista



Fuente: Snell y Bohlander, 2014.
Elaboración: Propia, 2016.

2.3 Capacitación

La capacitación es uno de los elementos más importantes en la gestión del talento dentro de Wok, ya que cada empleado -y principalmente el personal que está en contacto con el público- es el encargado de mostrar las ventajas de los platos que ofrece a los clientes, contándoles su historia, su origen, la visión de la organización; ellos son los que hacen trascender los valores mostrando el compromiso ecológico y social, son una fuente sostenible de la ventaja competitiva. En ese

aspecto se redefinirán los programas como el del “Grupo Verde” para seguir incentivando al personal y, consecuentemente, a los clientes.

2.4 Evaluación y desempeño

La idea es desarrollar un proceso que permita evaluar el desempeño y retroalimentar el proceso de inducción cuando sea necesario, para lograr el alineamiento a los objetivos de la organización. Esta evaluación se dará bajo el concepto de evaluación de los clientes internos, externos y la evaluación de 360 grados.

2.5 Compensación

Como parte del compromiso de Wok se establecerá –paulatinamente- un sistema remunerativo en base a recompensas para incentivar el desempeño, las que estarán vinculadas a los resultados económicos anuales y al mejoramiento de índices del área a la que esté vinculado el personal. Algunos índices son satisfacción de los clientes, atención recibida, calidad de los insumos, sabores, etcétera.

Se tendrá una política de remuneraciones superior a la competencia, como parte de la política de retención de talentos.

3. Presupuesto

El presupuesto es el necesario para expandir e iniciar operaciones con dos locales y un depósito en la ciudad de Medellín.

Tabla 32. Presupuesto de recursos humanos

Concepto	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Personal para organizar el grupo verde y asegurar ejecución de actividades.	172.059	185.294	198.529	225.000	238.235
Presupuesto para tres eventos de aspectos ecológicos y ambientales.	198.529	198.529	198.529	198.529	198.529
Elaboración de políticas de recursos humanos y difusión	9.412	723,98	723,98	1.447,96	723,98
Elaboración de políticas de meritocracia y difusión.	9.412	723,98	723,98	1.447,96	723,98
Elaboración de políticas de compensaciones y difusión.	9.412	723,98	723,98	1.447,96	723,98
Total	398.824,00	385.994,94	399.229,94	427.872,88	438.935,94

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo X. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

1. Objetivos

Los objetivos financieros están alineados con la misión, visión y estrategia de Wok y se han planteado los objetivos generales de la empresa, donde el EBITDA (*before interest, taxes, depreciation, and amortization earnings*) permitirá asegurar la fortaleza financiera, mientras que el ROE (*return on equity*) y el ROA (*return on asset*) mostrarán el rendimiento de las inversiones propias y de los accionistas. En el aspecto económico también se evaluará el desarrollo de las utilidades.

Los objetivos anuales del plan de finanzas son los siguientes:

Tabla 33. Objetivos del plan de finanzas

	Objetivos Financieros	Año 1 - 2	Año 2 - 3	Año 5	Indicador de medición
Objetivo	Incremento del EBITDA	USD 2.7 MM Anuales	USD 3.3 MM Anuales	USD 4 MM Anuales	Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortizaciones
Estrategia		Incrementar el número de locales.	Incrementar el número de locales y mejorar sustancialmente la eficiencia operativa para incrementar los resultados operativos	Buscar las economías de escala, sin perder la calidad y tiempos de atención, ubicando las sinergías económicas en todos los niveles operativos.	
Objetivo	Incremento del ROE	4%	6%	8%	Utilidad neta / Patrimonio
Estrategia		Establecer políticas de reinversión de utilidades, distribución de dividendos y aportes adicionales de capital, relacionados directamente a los resultados netos anuales y los indicadores de los objetivos, para garantizar el retorno al Accionista.			
Objetivo	Incremento del ROA	3%	5%	7%	Utilidad neta / Activos
Estrategia		Establecer políticas de evaluación económica - financiera de todas las adquisiciones de activos mayores, para evaluar su impacto en la rentabilidad y el ROA, para asegurar que las inversiones tengan un retorno eficiente.			
Objetivo	Incrementar el porcentaje de Utilidad Neta	1.50%	1.80%	2.1%	Utilidad Neta / Ventas
Estrategia		Establecer un seguimiento constante a los resultados operativos y financieros a fin de asegurar los niveles de rentabilidad esperados.	Aplicar políticas de seguimiento económico constante a la aplicación de los Planes Estratégicos de la Organización (Incremento de locales, búsqueda de eficiencias operativas, evaluación de inversiones).		

Fuente: Elaboración propia, 2016

2. Evaluación financiera

La evaluación financiera se ha efectuado con la elaboración de los flujos de caja con y sin la estrategia de crecimiento. La diferencia se muestra en el flujo de caja marginal, que permitirá valorizar los resultado de la evaluación y mostrar el valor actual neto (VAN), considerando una tasa de descuento (*weighted average cost of capital* o WACC). Para este efecto se ha calculado la tasa de retorno del accionista con el modelo CAPM (*capital asset pricing model*) y la tasa de la deuda de Wok.

Los cálculos para hallar el WACC se muestran a continuación:

Tabla 34. Cálculo del WACC

Cálculo del WACC		Beta desapalancado de sectores comparables			
Estructura de capital objetivo target					
Deuda / equity	26,8%	Industria		Unlevered beta	
Debt to total capitalization	21,2%	Restaurant		1,05	
Equity to total capitalization	78,8%			1,05	
Costo de la deuda		Promedio		1,05	
Costo de la deuda	10,0%	Mediana		1,05	
Tasa impositiva	33,0%				
Costo de la deuda después de impuestos	6,70%				
Costo del equity		Beta reapalancado			
Tasa libre de riesgo (1)	2,95%	Mean unlevered beta	Target deuda/ equity	Target tax rate	Relevered beta
Prima de riesgo de mercado (2)	5,9%	Beta reapalancado	1,05	26,8%	1,24
Beta apalancado	1,24				
Prima por riesgo país (3)	2,19%				
Prima por tamaño (4)	-				
Costo del equity	12,4%				
WACC		WACC Análisis de sensibilidad			
	11,2%				

Fuente: Elaboración propia, 2016

El cálculo del WACC se construyó considerando la estrategia de alta aversión al riesgo que tiene la empresa. A partir de ello se utilizó:

- **Tasa libre de riesgo.** Rendimiento de los bonos del tesoro americano al cierre del último día útil de diciembre de 2012.
- **Prima por riesgo de mercado.** Obtenida de la página *web* de Damodaran (2016a).
- **Beta del sector restaurantes.** Con el objetivo de reflejar el riesgo asociado a este tipo de negocios (obtenido también de la página *web* de Damodaran (2016b)).
- **Prima por riesgo país.** Añadirá el riesgo adicional por invertir en un negocio fuera de Estados Unidos.

Haciendo uso de lo mencionado, se obtuvo un costo de capital (WACC) de 11,2% para efectuar la evaluación financiera.

3. Parámetros de la proyección

A continuación se muestran los parámetros utilizados para la evaluación con estrategia y sin estrategia:

- Se ha considerado un crecimiento orgánico en Bogotá, con una tasa de crecimiento de los ingresos de 4,0% anual, en base a la tasa de crecimiento del sector de hoteles y restaurante tanto de Bogotá como de Medellín.
- Como parte de la estrategia con crecimiento se ha considerado la implementación de tres locales en la ciudad de Medellín, durante los cuatro primeros años de la proyección.
- Los locales nuevos son arrendados, la inversión considera los egresos por la implementación y adecuación de los locales según la imagen corporativa de Wok.
- Para la implementación de los locales en Medellín se está considerando la inversión adicional en la cadena logística interna de la ciudad, que incluye un local con almacenes de frío y suministros, así como vehículos para el reparto diario (mañana y tarde) para así garantizar el abastecimiento de productos frescos.
- La cadena logística que incluye los acuerdos con las comunidades de pescadores y agricultores se tratará de reorientar hacia Medellín, considerando su importancia para la imagen de Wok, aun cuando esto provea aproximadamente un 15% del total de los insumos para su producción. No obstante va a tener una incidencia directa en la evaluación económica-financiera de corto plazo por las dificultades para replicarla en Medellín

4. Evaluación financiera

Los flujos de caja sin estrategia de crecimiento (crecimiento orgánico) y con crecimiento (apertura de locales fuera de Bogotá) han sido evaluados seapradamente y son mostrados en las tablas respectivas (ver tablas 36 y 37).

Las inversiones en CAPEX son una de las variables más importantes en las proyecciones financieras, considera las renovaciones de las instalaciones, muebles, equipos de los locales existentes y las inversiones en equipos nuevos. Se ha considerado la evaluación de la posible recuperación de las inversiones en CAPEX, al final de la vida del proyecto, definiéndose que al aplicarse a ambos escenarios no tiene efecto en la tendencia de la evaluación económica, como se muestra a continuación:

Tabla 35. Evaluación de CAPEX

Expresado en miles de Dólares

Detalle	Escenario Crecimiento Organico	Escenario Crecimiento Medellin	Dif
Activos Netos al final del año 2017	9,163	11,201	2,038
Activos	11,077	13,428	2,350
Depreciación	(1,914)	(2,227)	(313)
% de Recuperación	38.0%	38.0%	-
Recuperación en USD	3,482	4,256	774
Años	5	5	-
Factor de Dscto	0.59	0.59	-
Valor Presente Neto de Recuperación	2,048	2,504	455
VPN de la proyección total	2,302	758	1,545
VPN de la proyección incluyendo la recuperación	4,351	3,261	1,089
Mejor opción			

Fuente: Elaboración propia, 2016

La evaluación de la tabla 36 corresponde al crecimiento orgánico incrementando un local anual dentro de Bogotá, sin añadir locales fuera de dicha ciudad; así, el valor de la empresa ascendería a US\$ 9.450.000.

En el caso de la tabla 37 esta evaluación corresponde a la evaluación del crecimiento con la apertura de tres locales adicionales en los próximos cuatro años fuera de Bogotá. Se considera este número de locales como el mínimo para sustentar un eficiente uso de la inversión en la cadena logística interna en la nueva ciudad. En este escenario el valor de la empresa ascendería a US\$ 7.580.000.

Tabla 36. Flujo de caja – Escenario 1: crecimiento orgánico

Escenario 1: Crecimiento orgánico						
		Período Proyectado				
		2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos totales		25.151	28.156	31.318	34.645	38.144
% crecimiento		12,8%	11,9%	11,2%	10,6%	10,1%
Costos operativos	▼	(10.186)	(11.403)	(12.684)	(14.031)	(15.448)
Utilidad bruta	▼	14.965	16.753	18.634	20.614	22.696
Margen bruto %		59,5%	59,5%	59,5%	59,5%	59,5%
Gastos administrativos y de ventas	▼	(12.181)	(13.584)	(15.060)	(16.613)	(18.245)
EBITDA	▼	2.784	3.169	3.574	4.001	4.451
Margen EBITDA %		11,1%	11,3%	11,4%	11,5%	11,7%
		(48,4%)	(48,2%)	(48,1%)	(48,0%)	(47,8%)
Depreciación y amortización		(302)	(356)	(415)	(468)	(536)
Otros ingresos, netos	▼	(629)	(704)	(783)	(866)	(954)
EBIT	▼	1.853	2.109	2.376	2.668	2.961
Margen EBIT %		7,4%	7,5%	7,6%	7,7%	7,8%
Impuestos	▼	(616)	(677)	(777)	(887)	(1.000)
NOPAT	▼	1.237	1.432	1.600	1.781	1.961
Más: Depreciación y amortización		302	356	415	468	536
Menos: Capital expenditures		(1.267)	(1.374)	(1.486)	(1.603)	(1.727)
Menos: Inversión en intangibles		(37)	(42)	(46)	(51)	(56)
Menos: Inc. / (dis.) cap. de trabajo		(18)	217	228	240	253
Flujo de caja libre (FCFF)		217	589	710	834	967
WACC	11,2%					
Períodos de descuento		1,0	2,0	3,0	4,0	5,0
Factor de descuento		0,90	0,81	0,73	0,65	0,59
Valor presente del flujo de caja libre (FCFF)		195	476	517	546	569

Valor de la firma	
Valor presente FCFF acumulado	2.302
Terminal value	
Año terminal FCFF 2017 (E)	967
Tasa de crecimiento perpetuo (g)	3,0%
Valor terminal	12.151
Factor de descuento	0,59
VP del valor terminal	7.147
% del valor de la firma	75,6%
Valor de la firma	9.450

Valor patrimonial	
Valor de la firma	9.450
Menos: Total deuda FY2012	(289)
Más: Efectivo y equivalentes	1.458
V. Patrimonial implícito	10.619

Valor de la firma	
Tasa de crecimiento perpetuo	
WACC	
10,2%	9.778
10,7%	9.160
11,2%	8.611
11,7%	8.118
12,2%	7.675

Valor patrimonial	
Tasa de crecimiento perpetuo	
WACC	
10,2%	10.947
10,7%	10.329
11,2%	9.780
11,7%	9.287
12,2%	8.844

Fuente: Elaboración propia, 2016

Escenario 2: Apertura de nuevos locales

Valor de la firma	
Valor presente FCFF acumulado	758
Terminal value	
Año terminal FCFF 2017 (E)	910
Tasa de crecimiento perpetuo (g)	3,0%
Valor terminal	11.552
Factor de descuento	0,59
VP del valor terminal	6.822
% del valor de la firma	90,0%
Valor de la firma	7.580

Valor patrimonial	
Valor de la firma	7.580
Menos: Total deuda	(289)
Más: Efectivo y equivalentes	1.458
V. Patrimonial implícito	8.749

Fuente: Elaboración propia, 2016

5. Análisis del flujo incremental

El análisis muestra que la apertura de nuevos locales ocasionaría un decremento en los flujos de caja futuros debido, principalmente, a los índices de rentabilidad del negocio, los que oscilan en 5% en promedio luego de impuestos. No soporta niveles de inversiones elevados en el mediano plazo, los que inciden directamente en la generación de los flujos de caja futuros.

Tabla 38. Flujo de caja libre – periodo proyectado (en miles de dólares, US\$)

Flujo de Caja Libre -Periodo proyectado (en miles de dólares, US\$)					
Años / concepto	2013	2014	2015	2016	2017
Crecimiento Organico	217	589	710	834	967
Crecimiento fuera de Bogotá	(1,019)	523	630	395	910
Valor de la Firma		Crecimiento Organico		Crecimiento fuera de Bogotá	
Valor Presente FCFF Acumulado		2,302		758	
Terminal Value					
Año Terminal FCFF (E)		967		910	
Tasa de crecimiento perpetuo (g)		3.0%		3.0%	
Valor Terminal		12,151		11,552	
Factor de descuento		0.59		0.59	
VP del Valor Terminal		7,147		6,822	
% del Valor de la Firma		75.6%		90.0%	
Valor de la Firma		9,450		7,580	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Luego de efectuar la evaluación integral sobre el crecimiento de la cadena Wok fuera de Bogotá, los aspectos que definen esta propuesta son:

- El valor de la empresa expandiéndose a Medellín es menor que manteniendo la operación en Bogotá debido a que las inversiones son elevadas, el período de recuperación es muy extenso y la empresa es muy sensible a los costos.
- La rentabilidad del negocio de Wok en la proyección de crecimiento hacia Medellín es menor, que la proyectada solo para Bogotá, considerando que el margen neto del negocio, incluyendo la expansión a Medellín, es de 3.9% en promedio durante el horizonte evaluado, mientras que la proyección de crecimiento solo en Bogotá es de 5%.
- La evaluación económica-financiera realizada muestra que el modelo de negocio se basa en manejar una alta rotación del capital de trabajo y un estricto control de sus costos; en consecuencia, tiene poco nivel de endeudamiento, lo que se ha visto reflejado en los resultados.
- La ventaja competitiva de Wok radica en su posicionamiento como marca de calidad en comida oriental a precios competitivos y con un mensaje de sostenibilidad, que ha calado en la sociedad.
- La cadena logística con pescadores artesanales, agricultores y entidades afines muestran que la responsabilidad social y ambiental de la empresa, es altamente positiva como parte de la visión y misión de la organización, a pesar de no ser relevante dentro del total de insumos que utiliza Wok. En ese sentido, la dificultad de replicar la cadena en un corto plazo, en su expansión a otras ciudades, puede afectar la imagen de Wok

2. Recomendaciones

- La evaluación integral de la organización, con la formulación del presente plan estratégico considerando el esquema financiero del negocio, muestra que no es recomendable expandirse fuera de Bogotá, por la elevación de los costos ya que el incremento de los niveles de inversión deteriora el valor de la empresa.
- En este sentido, se recomienda seguir con un crecimiento orgánico dentro de la ciudad de Bogotá, ya que los estudios de la demanda indican que se puede seguir aplicando una

estrategia de penetración de mercado hasta que dicho crecimiento permita una solidez financiera y económica que sustente salir de dicha ciudad, con niveles de endeudamiento que no afecten sus flujos de caja futuros.

Bibliografía

Alcaldía Mayor de Bogotá DC (2011) “Bogota Ciudad de Estadísticas –Boletín N° 32 Principales Resultados de la Primera Encuesta Multipropósitos para Bogotá 2011”. En: *Secretaría de Planeación on line*. [En línea]. Fecha de consulta: 09/09/2016. Disponible en: <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2011>

Alcaldía de Santiago de Cali (2011). “Cali en Cifras 2011”. Enero de 2012. Colombia: Subdirección de Desarrollo Integral y Departamento Administrativo de Planeación del Alcaldía de Santiago de Cali.

Business.col. (2014). “Economía. Producto Interno Bruto Trimestral por Ramas de Actividad Económica a precios Constantes”. En: *business.col.co*. [En línea]. 15 de diciembre de 2014. Fecha de consulta: 09/09/2016. Disponible en: <<http://www.businesscol.com/economia/pib.htm>>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2014). *Evaluación de desempeño ambiental Colombia 2014*. Bogotá: OECD Publishing.

Damodaran, Aswath (2016b). “Country Default Spreads and Risk Premiums”. En: *Damodaran on line*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2016. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html>.

Damodaran, Aswath. (2016a). “Total Betas by Sector (for computing private company costs of equity) – US”. En: *Damodaran on line*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2016. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html>.

David, F.R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimocuarta edición. México D.C.: Pearson.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y Municipio de Medellín. (2015). “Perfil Sociodemográfico 2005-2015, Total Medellín”. En: *medellin.gov.co*. [En línea]. Bogotá: DANE. Fecha de consulta: 09/09/2016. Disponible en: <<https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/Secciones/Indicadores%20y%20Estad%C3%ADsticas/Documentos/Proyecciones%20de%20poblaci%C3%B3n%202005%20-%202015/Perfil%20Demografico%202005-2015%20Total%20Medellin.pdf>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2007). “Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos 2006-2007”. En: *dane.gov.co*. [En línea]. Bogotá: DANE. Fecha de consulta:

09/09/2016. Disponible en: <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/calidad-de-vida-ecv/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2009). “Ingresos y Gastos de los Hogares”. En: *dane.gov.co*. [En línea]. Bogotá: DANE. Fecha de consulta: 09/09/2016. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/ingresos-y-gastos-de-los-hogares>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2010). “Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020. Estudios post censales 7”. En: *dane.gov.co*. [En línea]. Bogotá: DANE. Fecha de consulta: 09/09/2016. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2012). “Subgrupo de IPC (Índice de Precio al Consumidor) – Base 2008”. En: *dane.gov.co*. [En línea]. Bogotá: DANE. Fecha de consulta: 09/09/2016. Disponible en: <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/subgrupos-ipc-2012>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2014). “Boletín de Prensa – Cuentas departamentales – Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Comportamiento 2000 – 2012 (provisional)”. En: *larepublica.co*. [En línea]. 02 de mayo de 2014. Bogotá: DANE. Fecha de consulta: (09/09/2016). Disponible en: <<http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/Bolet%C3%ADn%20departamental%202000-2012p.pdf>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016). “PIB Departamentos 2014”. En: *Cuentas Nacionales Departamentales*. [En línea]. Bogotá: DANE. Fecha de consulta: 09/09/2016. Disponible en: <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales#datos-agrupados>>.

Emis Professional. (2016a). “Estados financieros del año 2011”. En: *Análisis de la Compañía LAO KAO S.A.* [En línea]. Base de datos de consulta de la Universidad de los Andes. Fecha de Consulta: 09/09/2016. Disponible en: <<https://www.upr-info.org/database/?gclid=CLb21dvIyNECFYFkhgodrPAFcw>>.

Emis Professional. (2016b). “Wok. Estado de situación financiera”. En: *Análisis de la Compañía LAO KAO S.A.* [En línea]. Base de datos de consulta de la Universidad de los Andes. Fecha de

Consulta: 09/09/2016. Disponible en: <<https://www.upr-info.org/database/?gclid=CLb21dvIyNECFYFkhgodrPAFcw>>.

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2011). “Informe de septiembre de 2011. Perspectivas de la economía mundial”. Washington DC: International Monetary Fund Publication Services.

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (s.f.). “Comparar datos”. En: *FAOSTAT*. [En línea]. Fecha de consulta 10/10/2016. Disponible en: <<http://www.fao.org/faostat/es/#compare>>.

Garzón Triana, Laura María. (2011). “Análisis de los tres principales objetivos estratégicos de la política de seguridad democrática: consolidación del control estatal del territorio, confianza inversionista y cohesión social (2002-2010)”. Tesis de grado para obtener el título de Politóloga de la Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá: Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

Hill, C., y Jones, G. (2009). “Administración Estratégica”. México: The McGraw-Hill Companies.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). “Dirección de Marketing”. Mexico: Pearson.

Osterwalder, Alexander, y Pigneur, Yves. (2011). “Generación de Modelos de Negocio”. Barcelona: Deusto.

Palma Díaz, E.; Agudelo Álvarez, N., y Olarte Sierra, M. (2011). “Wok Express”. Tesis para obtener el título de Diseñador Industrial por la Universidad de los Andes. Bogotá: Universidad de los Andes.

Porter, Michael E. (1998). “*Competitive Advantage*”. New York: The Free Press.

ProColombia. (s.f.). “Estadísticas de Exportación – Sectores”. En: *colombiatrade.com.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 09/09/2016. Disponible en: <<http://www.colombiatrade.com.co/herramienta/estadisticas-exportacion/importacion-sectores>>.

Rueda, Adriana. (2014). “Caso AN0001. Caso. Wok: ¿una cadena de restaurantes sostenible?”. 27 de julio del 2014. Colombia: Universidad de los Andes.

Snell, Scott, y Bohlander, George. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Cengage Learning.

Team FME. (2013). "Ansoff Matrix, Strategy Skills". En: *free-management-ebook.com*. [En línea]. Fecha de consulta 10/10/2016. Disponible en: <<http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-ansoff-matrix.pdf>>.

The World Bank. (2016). "World Development Indicators". En: *data.worldbank.org*. [En línea]. 7 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 30/10/2016. Disponible en: <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators?cid=GPD_WDI>.

Universidad de los Andes (2011). "Colombia en Movimiento – Un Analisis Descriptivo Basado en la Encuesta Longitudinal Colombiana de la Universidad de los Andes ELCA". Agosto 2011. Colombia: Universidad de los Andes.

Anexos

Anexo 1. Importe de ventas del segmento de restaurantes líderes de servicio completo en Colombia, 2009-2011

Expresado en millones de pesos Colombianos										
Competidores	Ventas						No. Outlets		Ventas Anuales	
	2009		2010		2011		2011		Crecimiento %	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Cantidad	%	2010	2011
Crepes & Waffles	137,862	56%	153,964	54%	171,183	53%	62	58%	12%	11%
Anfrés Carne de Res	44,671	18%	63,822	22%	68,383	21%	3	3%	43%	7%
Archie´s Pizza	39,488	16%	41,239	14%	48,757	15%	32	30%	4%	18%
Wok	24,256	10%	27,991	10%	33,470	10%	9	8%	15%	20%
Total	246,277	100%	287,016	100%	321,793	100%	106	100%	17%	12%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 2. Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Acuerdos de libre comercio con Estados Unidos y Unión Europea.	0,10	3,00	0,30
Estabilidad política de los últimos 50 años.	0,10	3,00	0,30
Crecimiento del PBI, promedio 4%.	0,13	4,00	0,50
Desarrollo de los servicios.	0,13	3,00	0,38
Mejora de la comunicación y conectividad con zonas alejadas y diversas.	0,08	3,00	0,23
Crecimiento del uso del Internet y servicios de banda ancha.	0,10	3,00	0,30
Preocupación del problema ambiental.	0,10	4,00	0,40
Amenazas			
Conflicto interno / narcotráfico.	0,05	3,00	0,15
Desprotección de las comunidades campesinas.	0,05	2,00	0,10
Fenómeno del Niño y cambio climático.	0,10	2,00	0,20
Problemas burocráticos para obtener licencias y autorizaciones.	0,08	2,00	0,23
Promedio	1		3,08

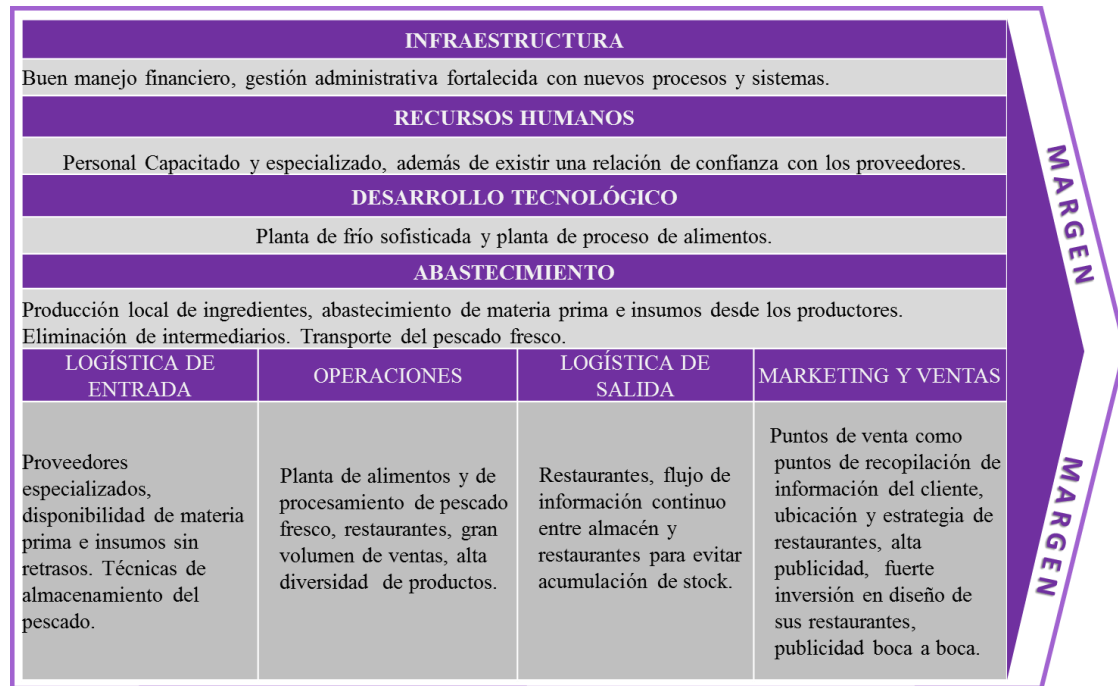
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 3. Modelo de negocio del caso Wok

8. Socios clave	6. Actividades clave	2. Propuesta de valor	3. Comunicación	1. Cliente
Proveedores artesanales.	Trabajo en conjunto con las comunidades para desarrollar proveedores.	Ofrecer comida tipo oriental de alta calidad, basada en principios sociales y ambientalmente responsables, brindada en un ambiente característico y acogedor, elaborada con insumos personalizados de primera calidad adquiridos a un precio justo.	Boca a boca.	Segmento de población con mayor capacidad de compra. (clientes frecuentes, clientes conocedores, clientes expectativa).
Comunidades.	Alianzas con los proveedores.		Página web.	
Empresas de transporte.	Establecer precios justos hacia los proveedores eliminando intermediarios.		Mundo Wok, espacio para fortalecer las relaciones, proveedores, empleados y clientes, a través de conferencias, eventos de buena cocina y buena comida.	
ONG ambientales.	Preparación de platos por temporada de acuerdo a disponibilidad de insumos. Mantener la cadena de frío. Cadena logística que cumpla los tiempos requeridos para que el insumo llegue en las condiciones óptimas.			
	7. Recursos clave		4. Canal de distribución	
	Tangibles: El personal de compras y cocina capacitado. Ingredientes en su mayor porcentaje son de la zona. Intangibles: Prestigio de empresa, cultura organizacional fuerte.		Directo. Se cuenta con diez restaurantes donde se ofrece la variedad de platos. Buena ubicación de los restaurantes, en zonas comerciales. Zona norte de Bogotá, sector financiero y en poblados de clase alta.	
9. Costos		5. Ingresos		
<p>Los costos principales son:</p> <p>Costos de insumos e ingredientes personalizados y de alta calidad para la cocina oriental (proveedores artesanales).</p> <p>Costo de la cadena logística que permite obtener el insumo / ingrediente en un máximo de 12 horas.</p> <p>Costo operativo de mano de obra especializada y comprometida con los valores de Wok en la cocina y la atención al público.</p> <p>Gastos de ventas conformados por las campañas publicitarias a favor del consumo responsable (ecológico y social).</p> <p>La estructura general de los costos está conformada principalmente por costo de ventas (43%) y gastos de ventas (40%).</p>		<p>Los ingresos provienen de la venta directa de sus platos de comida estilo oriental, en los locales de su cadena localizada en la ciudad de Bogotá, Colombia.</p> <p>El precio se establece bajo la política de precio justo, basado en brindar la mejor calidad a un precio razonable.</p>		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 4. Modelo de cadena de valor de Wok



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 5. Matriz VRIO de Wok

RECURSO O CAPACIDAD	VALIOSA	COSTOSA DE IMITAR	RARA	NO SUSTITUIBLE	¿ES VENTAJA COMPETITIVA?
Capacidad de financiamiento interno.	Si	No	No	Si	No
Marca posicionada en 14 años de existencia.	Si	Si	Si	Si	Si
Líder en el mercado nacional de restaurantes de comida oriental.	Si	Si	No	Si	No
Proveedores altamente especializados y capacitados.	Si	Si	Si	Si	Si
Infraestructura adecuada para el expendio de alimentos.	Si	No	No	No	No
Baja rotación de personal estratégico (chefs, administradores y compradores).	Si	Si	No	No	No
Transporte del pescado hacia los restaurantes (cadena de frío).	Si	Si	Si	Si	Si
Creación de “Mundo Wok”.	Si	Si	Si	No	No

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 6. Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
Capacidad de financiamiento interno.	0,09	4,00	0,36
Marca posicionada en el mercado.	0,09	4,00	0,36
Buen producto a bajo precio comparado con la competencia.	0,09	4,00	0,36
Alianzas con proveedores.	0,09	4,00	0,36
Restaurantes con diseños atractivos para el público.	0,07	3,00	0,21
Personal altamente capacitado.	0,09	3,00	0,27
Ubicación de los restaurantes.	0,08	3,00	0,24
Debilidades			
Proveedores con capacidad limitada.	0,09	2,00	0,18
Disponibilidad de insumos no asegurada.	0,09	2,00	0,18
Dependencia de recursos perecibles que requieren de cadena de frío.	0,08	2,00	0,16
El pescado contiene un 40 a 60% de mermas para obtener un filete limpio.	0,06	1,00	0,06
Limitación de proveedores con el estándar que requiere Wok.	0,08	1,00	0,08
Total	1,00		2,74

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Ponderación de gastos para determinar la canasta básica colombiana en sectores altos

Ponderaciones subgrupo de gasto e índices total nacional

2012

Ingresos altos

Base diciembre 2008 = 100,00

Código	Subgrupo	Ponderación	Índice											
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1100000	Cereales y productos de panadería	1,64	103,45	103,61	103,87	106,01	108,70	109,50	109,15	109,24	109,50	109,71	109,54	110,35
1200000	Tubérculos y plátanos	0,36	114,82	107,40	110,18	111,77	114,24	113,52	112,24	116,49	119,95	122,78	113,91	107,33
1300000	Hortalizas y legumbres	1,13	115,86	117,21	110,59	107,36	105,86	106,01	106,45	102,48	102,24	104,93	104,89	103,75
1400000	Frutas	1,05	104,94	111,23	119,22	118,17	109,22	105,29	109,51	109,12	106,72	110,16	103,64	101,39
1500000	Carnes y derivados de la carne	3,11	99,71	100,96	100,95	100,74	101,99	101,77	101,52	101,97	101,35	102,04	101,96	102,35
1600000	Pescado y otras de mar	0,42	108,53	108,14	107,67	108,64	108,52	108,78	108,26	109,17	109,52	110,03	109,44	109,78
1700000	Lácteos, grasas y huevos	2,40	109,69	109,87	109,88	110,43	110,45	109,75	109,60	109,82	109,65	110,12	109,94	110,09
1800000	Alimentos varios	1,73	120,49	120,75	120,85	121,46	122,47	123,23	122,99	123,23	122,74	121,87	121,24	121,79
1900000	Comidas fuera del hogar	6,41	117,25	117,38	118,09	118,50	118,98	119,14	119,26	119,31	119,39	119,68	119,77	120,28
2100000	Gasto de ocupación	22,40	108,11	108,44	108,78	109,41	109,57	109,87	109,98	110,29	111,15	111,30	111,43	111,52
2200000	Combustibles	4,09	120,53	121,28	121,68	118,76	120,33	120,63	118,61	119,37	121,42	120,72	119,95	119,70
2300000	Muebles del hogar	0,91	95,73	96,08	96,15	96,61	96,60	95,57	95,53	95,49	95,42	94,56	94,21	94,30
2400000	Aparatos domésticos	0,43	100,49	100,68	101,22	102,23	102,12	101,85	102,52	102,75	102,52	100,70	100,54	100,75
2500000	Utensilios domésticos	0,34	103,18	103,24	103,62	103,86	104,37	104,62	104,35	104,47	104,24	103,89	103,17	102,88
2600000	Ropa del hogar	0,22	103,47	103,78	103,69	103,77	103,68	103,73	103,92	104,03	103,85	103,77	103,53	103,50
2700000	Artículos para limpieza	1,27	110,99	111,19	110,57	110,82	112,04	112,69	113,43	113,94	114,29	113,84	114,40	114,55
3100000	Vestuario	3,21	98,18	98,11	98,23	98,37	98,24	98,25	98,35	98,23	98,33	98,35	98,35	98,40
3200000	Calzado	0,81	93,21	93,16	92,99	92,82	92,78	92,74	92,67	92,40	92,22	92,32	92,71	93,12
3300000	Servicios de vestuario	0,17	113,74	114,29	114,99	115,30	115,58	115,74	116,00	116,43	116,32	116,51	116,78	117,42
4100000	Servicios de salud	0,49	114,89	115,83	116,74	117,29	117,58	118,16	118,41	118,60	118,85	119,21	119,19	118,59
4200000	Bienes y artículos	1,99	110,02	110,87	112,11	112,36	112,28	112,06	112,53	112,70	112,85	113,17	113,15	113,29
4300000	Gastos de aseguramiento privado y otros gastos	0,91	126,96	129,52	130,52	131,01	131,02	131,31	131,94	132,00	132,42	132,42	132,50	132,61
5100000	Instrucción y enseñanza	6,24	121,37	128,91	128,92	128,92	128,92	128,92	128,92	129,05	129,44	129,44	129,44	129,44
5200000	Artículos escolares	0,59	104,53	106,50	106,47	106,56	106,45	106,48	106,46	106,68	106,80	106,73	106,68	106,71
6100000	Artículos culturales y otros artículos relacionados	0,91	101,67	101,92	101,32	101,80	102,32	102,38	102,34	102,31	102,58	102,46	102,04	102,13
6200000	Aparatos para diversión y esparcimiento	0,74	75,89	75,72	75,99	75,75	75,15	74,78	74,26	73,92	73,35	73,35	72,48	72,13
6300000	Servicios de diversión	2,78	108,65	108,98	107,80	107,81	107,15	108,73	109,53	109,16	108,20	107,78	106,92	107,99
7100000	Transporte personal	19,12	98,79	99,12	99,02	99,08	98,63	98,13	97,76	97,85	98,40	98,59	98,22	97,73
7200000	Transporte público	4,75	105,35	104,47	105,31	106,41	106,85	107,40	107,63	106,64	107,08	107,62	109,35	109,90
8100000	Comunicaciones	4,03	100,82	100,99	100,93	101,38	101,33	101,27	101,22	101,15	101,15	101,17	101,24	101,77
9100000	Bebidas alcohólicas	1,03	115,87	117,20	117,86	118,35	118,96	119,38	119,64	120,37	121,55	121,86	120,76	119,85
9200000	Artículos para el aseo y cuidado personal	2,88	108,04	108,44	108,49	108,32	107,92	107,91	108,33	108,23	108,35	108,82	108,84	109,02
9300000	Artículos de joyería y otros personales	0,41	112,85	113,20	112,21	112,14	113,41	113,61	114,06	113,25	113,64	113,70	113,67	113,66
9400000	Otros bienes y servicios	1,03	106,77	106,69	106,15	105,62	106,23	105,64	105,13	105,26	105,30	105,21	105,19	104,95

Fuente: DANE, 2012.

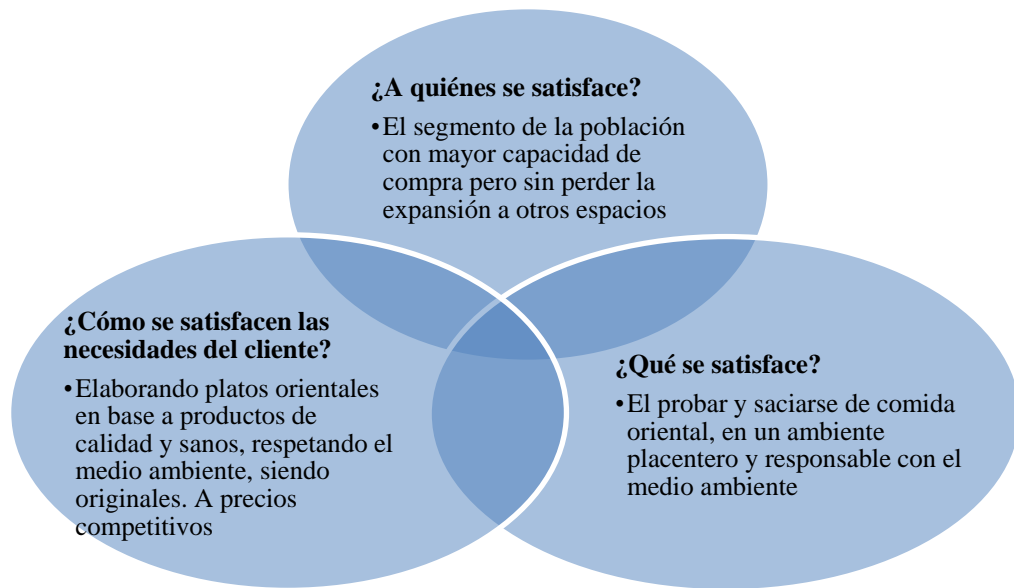
Anexo 8. Ingreso corriente monetario mensual disponible según deciles de hogares ordenados por ingreso corriente monetario disponible de la unidad de gasto en Colombia

Ingreso corriente monetario mensual disponible, según deciles de hogares ordenados por ingreso corriente monetario disponible de la unidad de gasto

Dominios de estudio y deciles de hogares	Total de hogares	Ingreso corriente disponible total (millones de \$)	Ingreso máximo (\$)	Ingreso promedio (\$)	% de hogares	% de ingresos	% acumulado de hogares	% acumulado de ingresos
Total nacional	11 144 850	11 478 051	46 614 167	1 029 897	100,0	100,0		
Decil 1	1 114 223	50 003	133 333	44 877	10,0	0,4	10,0	0,4
Decil 2	1 114 352	220 585	257 917	197 949	10,0	1,9	20,0	2,4
Decil 3	1 114 815	358 556	380 000	321 629	10,0	3,1	30,0	5,5
Decil 4	1 114 365	478 712	480 967	429 583	10,0	4,2	40,0	9,7
Decil 5	1 113 203	605 050	606 500	543 522	10,0	5,3	50,0	14,9
Decil 6	1 114 972	783 151	800 000	702 395	10,0	6,8	60,0	21,8
Decil 7	1 115 437	1 026 834	1 058 200	920 566	10,0	9,0	70,0	30,7
Decil 8	1 114 106	1 379 113	1 450 000	1 237 865	10,0	12,0	80,0	42,7
Decil 9	1 114 820	1 983 962	2 237 233	1 779 625	10,0	17,3	90,0	60,0
Decil 10	1 114 555	4 592 084	46 614 167	4 120 105	10,0	40,0	100,0	100,0

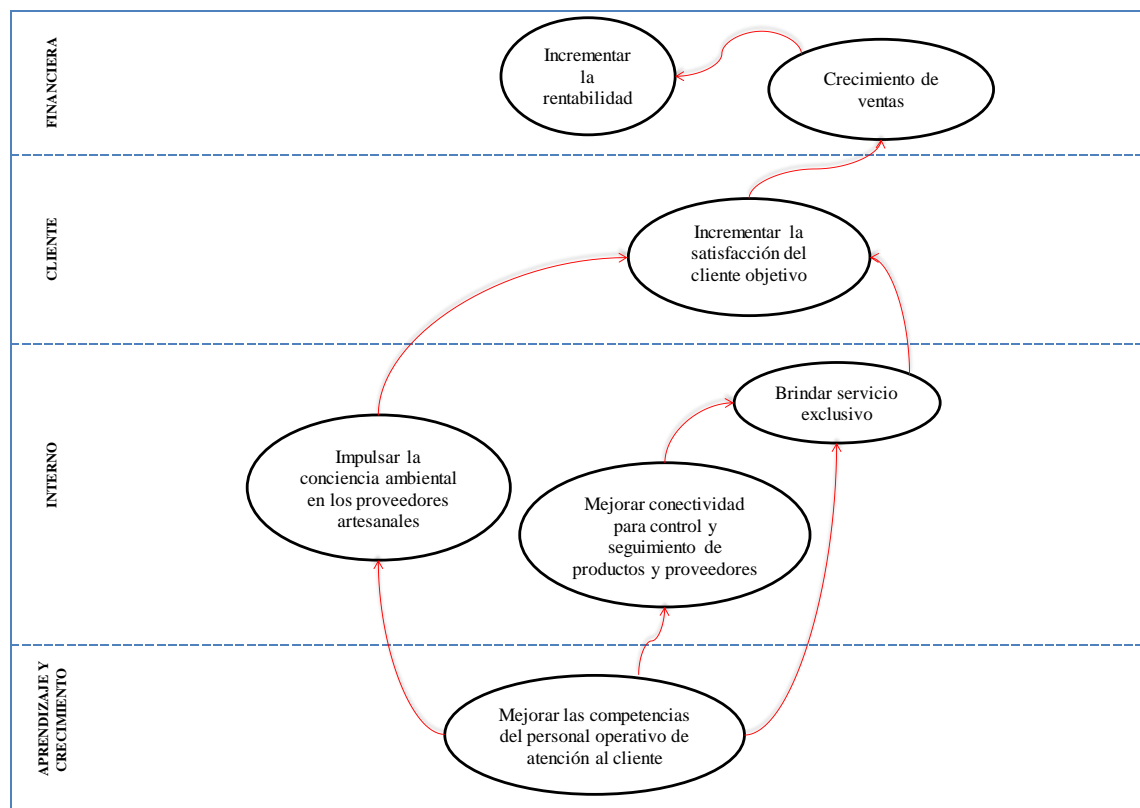
Fuente: DANE, 2007.

Anexo 9. Trébol de Abell para Wok



Fuente: Hill y Jones, 2009.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 10. Balance Score Card de Wok



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 11. Matriz FODA del caso Wok

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de financiamiento interno. • Marca posicionada en el mercado. • Buen producto a precio competitivo. • Proveedores altamente especializados. • Personal capacitado. • Ubicación de restaurantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo de libre comercio con Estados Unidos y la Unión Europea (EA). • Estabilidad política de los últimos 50 años. • Crecimiento del PBI sobre 4%. • Desarrollo de servicios públicos. • Crecimiento del Internet. • Preocupación del problema ambiental.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores con capacidad limitada. • Disponibilidad de insumos no asegurada. • Dependencia de recurso perecible y dependiente de la cadena de frío. • Mermas de pescado del 40% a 60%. • Limitación de proveedores para su expansión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto interno/narcotráfico. • Desprotección de las comunidades campesinas. • Fenómeno del Niño y cambio climático. • Problemas burocráticos para licencias.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 12. Matriz Peyea de Wok

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad del ambiente (EA)	
ROE	4	Tasa de inflación	-2
Apalancamiento	5	Regulación	-3
Aumento de ingresos	5	Sensibilidad de precios	-4
Capital de trabajo	2	Presión competitivos	-3
Margen operativo	5	Barrera de entrada	-2
Utilidad neta	4		
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la industria (FI)	
Participación en el mercado	-3	Potencial de crecimiento	4
Producto innovador	-2	Estabilidad económica del país	5
Calidad de producto	-1	Poder de negociación con proveedores	1
Lealtad de clientes	-3	Variedad de servicios	4
Cadena logística	-5	Dependencia de proveedores especializados	1
Responsabilidad social	-3		
Fortaleza financiera (FF)	4	Estabilidad del ambiente (EA)	-2,80
Ventaja competitiva (VC)	-2,8333	Fortaleza de la industria (FI)	3

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 13. Estados de situación financiera Wok - años 2008-2012, miles de dólares (US\$)

Expresado en miles de dólares (US\$)

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL ACTIVO	2.161,00	2.689,00	3.156,00	4.569,00	6.205,00	6.815,00	6.617,00	6.696,00
ACTIVO CORRIENTE	619,59	1.380,00	1.673,00	1.962,00	2.500,00	3.486,00	3.008,00	2.187,00
DISPONIBLE	139,35	340,38	808,60	1.017,00	1.479,00	1.664,00	442,88	387,76
Caja	3,08	4,16	5,07	6,13	9,11	8,04	7,94	6,03
Bancos	31,86	73,78	306,29	226,08	420,33	1.025,00	98,13	31,62
Cuentas de ahorro	101,66	262,45	394,86	614,63	919,20	611,28	328,90	347,10
Fondos	2,76	0,00	102,38	169,95	130,69	19,98	7,91	3,01
INVERSIONES	0,40	0,47	0,51	6,89	0,00	0,00	583,23	225,10
DEUDORES CORTO PLAZO	323,62	327,18	508,91	562,99	553,56	1.369,00	1.456,00	1.007,00
Clientes	24,35	25,22	33,71	32,01	41,97	27,54	27,82	19,12
Anticipos y avances	43,25	24,52	14,57	81,72	25,55	800,16	822,73	441,04
Promesas de compra-venta	152,10	119,24	201,80	230,99	186,74	135,29	79,90	38,63
Anticipos impuestos y contribuciones o saldos a favor	100,63	154,70	213,58	214,66	277,23	365,77	451,07	464,76
Cuentas por cobrar a trabajadores (CP)	1,58	1,64	7,30	1,87	4,14	11,88	12,03	11,29
Deudores varios (CP)	1,71	1,86	37,95	1,75	17,95	28,11	62,01	32,64
INVENTARIOS	156,22	220,42	270,64	356,55	412,47	398,09	526,27	566,84
Materias primas	108,32	148,77	194,46	257,84	287,60	251,00	291,42	278,94
Productos en proceso	7,48	13,28	16,15	12,27	16,94	22,73	27,22	36,36
Mercancías no fabricadas por la empresa	31,35	42,74	39,38	48,17	54,35	56,92	39,82	48,62
Envases y empaques	9,07	15,62	20,64	38,27	53,57	67,43	167,82	202,92
DIFERIDOS	0,00	491,06	83,94	18,60	54,34	54,70	0,00	0,00
Gastos pagados por anticipado	0,00	53,10	11,50	0,00		0,00	0,00	0,00
Cargos diferidos	0,00	437,97	72,44	18,60	54,34	54,70	0,00	0,00
ACTIVO NO CORRIENTE	1.541,00	1.310,00	1.483,00	2.607,00	3.706,00	3.330,00	3.609,00	4.509,00
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	894,62	1.007,00	1.167,00	1.511,00	2.469,00	2.225,00	2.293,00	3.509,00
INTANGIBLES	5,54	6,65	0,81	0,00	33,55	0,00	0,00	0,00
Licencias	5,54	6,65	0,81	0,00	33,55	0,00	0,00	0,00
DIFERIDOS	371,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos pagados por anticipado	73,49	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
Cargos diferidos	297,92	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
VALORIZACIONES	269,47	295,75	315,87	1.096,00	1.204,00	1.105,00	1.316,00	999,77
De propiedades, planta y equipo	269,47	295,75	315,87	1.096,00	1.204,00	1.105,00	1.316,00	999,77
TOTAL PASIVO	1.419,00	1.722,00	2.003,00	2.383,00	3.174,00	3.180,00	3.115,00	3.867,00
PASIVO CORRIENTE	1.361,00	1.722,00	2.003,00	2.383,00	3.174,00	3.180,00	3.115,00	3.867,00
OBLIGACIONES FINANCIERAS	95,06	354,20	82,44	132,90	293,33	197,10	130,27	754,42
PROVEEDORES	620,74	520,98	855,30	965,55	1.049,00	1.056,00	1.134,00	1.409,00
CUENTAS POR PAGAR	121,24	150,70	207,68	209,95	278,90	212,50	453,99	348,31
Costos y gastos por pagar	22,55	15,44	20,78	30,18	41,12	38,57	235,57	99,13
Retención en la fuente	14,12	20,59	32,57	26,24	36,04	39,71	52,24	47,14
Impuesto a las ventas retenido	18,49	30,26	49,84	38,90	47,01	9,58	11,94	12,72
Impuesto de industria y comercio retenido	8,44	6,97	10,21	10,93	13,85	10,53	12,76	19,55
Retenciones y aportes de nómina	37,21	50,30	55,80	66,05	90,50	57,02	50,87	33,76
Acreedores	20,43	27,14	38,49	37,66	50,39	57,09	90,61	136,01
IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS	302,38	381,04	485,94	632,63	968,39	1.047,00	716,55	712,99
OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	170,19	250,63	288,72	346,04	459,09	528,95	491,34	458,85
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	0,00	0,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Para costos y gastos	0,00	0,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DIFERIDOS	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	64,86	49,27
OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO	50,98	64,34	82,42	95,49	125,05	138,57	124,25	133,84
Anticipos y avances recibidos (CP)	5,36	6,39	9,82	13,57	19,60	21,55	21,45	22,62
Ingresos recibidos para terceros (CP)	45,62	57,95	72,60	81,92	105,45	117,02	102,80	111,22
PASIVO NO CORRIENTE	58,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OBLIGACIONES FINANCIERAS	58,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PATRIMONIO	741,55	966,88	1.153,00	2.186,00	3.031,00	3.636,00	3.502,00	2.829,00
CAPITAL SOCIAL	178,29	195,67	208,99	205,90	226,21	207,59	167,19	127,01
Capital suscrito y pagado	178,29	195,67	208,99	205,90	226,21	207,59	167,19	127,01
RESERVAS	38,00	49,81	74,77	102,95	286,10	606,82	502,69	325,26
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	75,28	82,62	88,24	78,69	86,45	79,34	63,90	45,50
RESULTADOS DEL EJERCICIO	73,89	201,92	303,47	684,90	1.139,00	1.425,00	649,03	361,88
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	106,63	141,09	161,93	17,44	89,66	212,04	802,67	968,87
Utilidades acumuladas							802,67	968,87
SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES	269,47	295,75	315,87	1.096,00	1.204,00	1.105,00	1.317,00	1.000,00

Fuente: Emis Professional, 2016a.

Anexo 14. Estados de resultados Wok – años 2008-2012, miles de dólares (US\$)

Expresado en miles de dólares (US\$)

ESTADO DE RESULTADOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	%		PROM	%
INGRESOS OPERACIONALES	10.117,00	11.265,00	14.742,00	18.121,00	22.248,00	26.374,00	27.405,00	24.594,00	100,0%	▲	19.358,25	100,0%
MENOS: COSTO VENTAS Y PRESTACIÓN SERVICIOS	4.850,00	5.369,00	6.587,00	8.046,00	9.344,00	11.147,00	11.396,00	10.534,00	42,8%	▲	8.409,13	43,4%
UTILIDAD BRUTA	5.266,00	5.895,00	8.155,00	10.075,00	12.904,00	15.227,00	16.009,00	14.061,00	57,2%	▲	10.949,00	56,6%
MENOS: GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRACIÓN	626,56	648,78	823,73	1.066,00	1.369,00	1.581,00	1.571,00	1.348,00	5,5%	▲	1.129,26	5,8%
MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	4.069,00	4.596,00	6.454,00	7.506,00	9.459,00	11.218,00	12.965,00	11.633,00	47,3%	▲	8.487,50	43,8%
UTILIDAD OPERACIONAL	571,23	651,01	877,08	1.503,00	2.076,00	2.428,00	1.473,00	1.080,00	4,4%	▲	1.332,42	6,9%
MAS: INGRESOS NO OPERACIONALES	106,71	112,46	111,79	115,00	134,33	142,12	183,23	142,76	0,6%	▲	131,05	0,7%
MENOS: GASTOS NO OPERACIONALES	499,54	506,57	533,83	675,57	670,05	626,56	513,41	487,23	2,0%	▲	564,10	2,9%
Gastos de intereses						7,64	6,66	44,19	0,2%	▲	19,50	0,1%
Otros gastos no operacionales						618,92	506,75	443,04	1,8%	▲	522,90	2,7%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	178,40	256,90	455,04	941,94	1.540,00	1.943,00	1.143,00	735,17	3,0%	▲	899,18	4,6%
MENOS: IMPUESTOS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	94,13	65,20	149,12	221,56	420,09	474,74	367,15	319,72	1,3%	▲	263,96	1,4%
GANANCIAS Y PÉRDIDAS	84,28	191,70	305,92	720,39	1.120,00	1.469,00	775,63	415,44	1,7%	▲	635,30	3,3%

Fuente: Emis Professional, 2016b.

Anexo 15. Estados de flujos de efectivo Wok – años 2008-2012, miles de dólares (US\$)

Expresado en miles de dólares (US\$)

FLUJO DE EFECTIVO	2008	2009	2010	2011	2012	2.013,00	2.014,00	2.015,00
SUBTOTAL	719,22	948,02	1.302,00	1.362,00	1.889,00	1.792,00	1.205,00	1.089,00
UTILIDAD DEL PERIODO (ESTADO DE RESULTADOS)	84,28	191,70	305,92	720,39	1.120,00	1.469,00	775,63	415,44
(+) DEPRECIACIONES (ANEXO 3)	119,82	156,78	162,16	199,52	278,07	324,93	313,42	353,77
(+) AMORTIZACIONES (ANEXO 3)	419,36	534,40	685,84	215,90	69,67	630,19	0,00	0,00
(+) PROVISIONES (ANEXO 3)	1,83	0,00	0,00	1,09	0,00	0,00	116,32	0,00
(-) UTILIDAD EN VTA PROPIEDADES Y EQUIPO Y/O OTROS BIENES (ANEXO 5)	7,00	1,02	2,30	0,00	0,00	0,17	0,00	0,51
(-) RECUPERACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00		1.116,00	367,44	0,00
(+) PÉRDIDA EN VENTA O RETIRO DE BIENES (ANEXO 5)	6,81	0,96	1,11	3,71	1,19	9,14	0,29	0,16
(+) PROVISIÓN IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS (EST. RESULTADOS)	94,13	65,20	149,12	221,56	420,09	474,74	367,15	319,72
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	411,64	235,12	1.582,00	1.413,00	1.764,00	1.228,00	1.234,00	1.657,00
(+ O -) ERRORES DE EJERCICIOS ANTERIORES	0,00	5,22	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
EFECTIVO GENERADO EN OPERACIÓN	719,22	953,24	1.302,00	1.362,00	1.889,00	1.792,00	1.205,00	1.089,00
(+) DISMINUCION DEUDORES	11,97	26,59	0,00	0,00	63,91	0,00	0,00	112,77
(+) DISMINUCION ACTIVOS DIFERIDOS	0,00	0,00	13,83	55,50		0,00	0,00	0,00
(+) AUMENTO PROVEEDORES	294,42	0,00	301,27	129,26		95,69	338,55	629,47
(+) AUMENTO CUENTAS POR PAGAR	21,72	16,75	47,09	5,62	47,44	0,00	338,03	3,95
(+) AUMENTO IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS	0,00	0,00	79,61	0,00		162,96	0,00	193,64
(+) AUMENTO OBLIGACIONES LABORALES	45,03	60,61	21,21	64,78	77,60	110,98	78,08	98,28
(+) AUMENTO PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	77,52	0,00
(+) AUMENTO OTROS PASIVOS	7,02	8,38	13,81	15,03	19,80	24,55	15,11	45,30
(-) AUMENTO DEUDORES	0,00	0,00	160,75	64,80		887,33	422,11	0,00
(-) AUMENTO INVENTARIOS	16,49	46,49	35,51	94,57	20,39	20,18	245,77	191,79
(-) AUMENTO ACTIVOS DIFERIDOS	625,17	613,27	0,00	0,00	33,35	4,99	0,00	322,86
(-) DISMINUCION PROVEEDORES	0,00	152,17	0,00	0,00	11,29	0,00	0,00	0,00
(-) DISMINUCION CUENTAS POR PAGAR	0,00	0,00	0,00	0,00		44,79	0,00	0,00
(-) DISMINUCIÓN IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS	46,08	18,52	0,00	59,71	268,84	0,00	151,16	0,00
(-) DISMINUCIÓN PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	0,00	0,00	0,47	0,00		0,00	0,00	0,00
(-) DISMINUCIÓN OTROS PASIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00		0,64	0,00	0,00
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-244,03	-186,99	-650,72	-1.236,00	-1.052,00	-248,83		-2.132,00
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	0,00	0,00	0,00	0,00			-2.182,00	
(-) COMPRA INVERSIONES TEMPORALES	0,00	0,03	0,01	6,71		0,00	697,00	0,00
(-) COMPRA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	235,27	181,68	247,61	416,47	1.059,00	280,57	1.028,00	2.382,00
(-) AUMENTO INTANGIBLES	8,90	5,28	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
(-) AUMENTO OTROS ACTIVOS	0,00	0,00	403,10	825,65		0,00	509,71	0,00
(+) VENTA INVERSIONES TEMPORALES	0,14	0,00	0,00	0,00	7,44	0,00	0,00	250,20
(+) DISMINUCIÓN INTANGIBLES	0,00	0,00	0,00	0,84		31,74	0,00	0,00
(+) DISMINUCIÓN OTROS ACTIVOS	0,00	0,00	0,00	11,92		0,00	52,65	0,00
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES FINANCIERAS	-156,63	129,82	-482,59	54,36	-355,71	-662,83	-123,73	533,78
(+) NUEVAS OBLIGACIONES FINANCIERA	143,49	383,23	0,00	54,36	144,88	0,00	0,00	752,49
(-) PAGO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS	234,03	206,97	298,25	0,00		74,31	34,03	0,00
(-) DISMINUCIÓN CAPITAL SOCIAL	0,00	0,00	0,00	0,00	500,60	588,52	89,71	0,00
(-) PAGO DE UTILIDADES	66,09	46,44	184,34	0,00		0,00	0,00	218,71
EFECTIVO PRESENTE AÑO	158,94	323,14	815,11	1.069,00	1.455,00	1.716,00	529,27	445,16
TOTAL - AUMENTO (DISMINUCIÓN) DEL EFECTIVO	10,98	177,95	448,64	231,55	356,25	316,11	-1.072,00	58,93
EFECTIVO AÑO ANTERIOR	147,95	145,19	366,48	837,93	1.099,00	1.399,00	1.602,00	386,22

Fuente: Emis Professional, 2016b.

Nota biográfica

Edgar Raúl Aparicio Zavaleta

Nació en Lima el 03 de setiembre de 1979. Es abogado titulado por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con más 10 años de experiencia trabajando en la regulación del sector de las telecomunicaciones en diversas empresas y entidades estatales. Actualmente se desempeña con coordinador general de Servicios de Radiodifusión en la Dirección General de Autorizaciones de Telecomunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

José Guillermo Jaramillo Alvarado

Nació en Huaraz el 11 de mayo de 1964. Es contador titulado por la Universidad de San Martín de Porres. Cuenta con más de 15 años de experiencia laboral desempeñándose en los aspectos contables en empresas privadas del sector minero y otros. Actualmente labora como contador general de Sociedad Minera Austria Duvaz SAC.

Juan José Véliz Alférez

Nació en Lima el 07 de abril de 1979. Es ingeniero pesquero titulado por la Universidad Nacional Agraria La Molina. Cuenta con más de 10 años de experiencia trabajando en sistemas de gestión de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en diversas empresas. Actualmente se desempeña como jefe de SGI en CESEL S.A.